

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE INVERSIÓN – CLÍNICA DE ESTIMULACIÓN PARA EL  
DESARROLLO COGNITIVO (CEDCog)**

Por

Juan Giordano  
Lucía Manicera

Tutora: Lic. en Economía Mercedes Comas  
(Profesor agregado – Grado 4)

Montevideo  
URUGUAY  
2022

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

**Título**

Proyecto de Inversión - Clínica de Estimulación para el desarrollo cognitivo (CEDCog)

**Autores**

Juan Giordano

Lucía Manicera

**Tutora**

Mercedes Comas

**Posgrado**

Maestría en Gerencia y Administración (MBA)

**Puntaje**

**Tribunal**

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

## Dedicatoria y agradecimientos

Agradecemos a nuestra tutora de tesis Mercedes Comas por su apoyo a lo largo de este proceso, por el tiempo dedicado y su gran predisposición para con nosotros.

Agradecemos también a Anaclara Gerosa, Dinorah de León y Dahiana Fitipalde, las promotoras del proyecto, por brindarnos su tiempo y compartir su propuesta para la formación de este trabajo.

Finalmente agradecemos a los profesores de cada una de las materias de la Maestría en Gerencia y Administración que nos brindaron las herramientas necesarias para la construcción de esta tesis.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo consiste en la formulación a nivel de prefactibilidad de un proyecto de inversión promovido por tres profesionales de la Licenciatura en Psicología, quienes se encuentran en la búsqueda de complementar los ingresos provenientes de sus actividades académicas y realizar atención clínica como parte de su desarrollo profesional. El emprendimiento consiste en instalar una clínica que ofrecerá servicios de atención psicológica y de estimulación para el desarrollo cognitivo (CEDCog- Clínica de Estimulación para el Desarrollo Cognitivo).

El estudio de este caso comenzó con una primera etapa de investigación durante la cual se realizaron entrevistas con las promotoras del proyecto para conocer y entender el mismo, se investigó el mercado en el cual se incursionará, así como todos los componentes necesarios para implementarlo a nivel técnico, comercial, económico y financiero. Posteriormente, se estudió la viabilidad y conveniencia del proyecto utilizando indicadores financieros y se realizó un análisis de los fondos proyectados a retirar por las promotoras.

Palabras Clave: clínica, cognitivo, proyecto, inversión, CEDCog

1	INTRODUCCIÓN .....	6
2	ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD .....	11
2.1	JUSTIFICACIÓN COMERCIAL .....	11
2.2	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA.....	24
2.3	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	30
2.4	JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.....	50
3	ANÁLISIS DE CONVENIENCIA .....	55
3.1	INDICADORES .....	56
3.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	59
4	CONCLUSIONES .....	62
5	ANEXO 1: TABLAS .....	64
6	ANEXO 2: ILUSTRACIONES .....	71
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
8	ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS .....	76

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de estudio consta de un análisis de viabilidad y conveniencia a nivel de prefactibilidad de un proyecto de inversión, así como de la formulación del modelo de negocio basado en la herramienta Canvas. El mismo consiste en la creación de una clínica de atención psicológica liderado por tres licenciadas en psicología quienes se desempeñan en el ámbito académico y buscan tener una actividad complementaria que les permita desarrollarse en el ámbito clínico, aplicar los conocimientos hasta ahora aprendidos y generar un ingreso adicional.

En los siguientes apartados se presenta la motivación de la elección del tema, los antecedentes existentes, la hipótesis y objetivo del trabajo, y la metodología empleada.

### **Motivación para la elección del tema**

Nuestra motivación para elegir este tema como trabajo final de la Maestría se basa principalmente en dos aspectos: el trabajo puede aportar un gran valor a las promotoras del proyecto y nos permite la aplicación de muchos de los conocimientos aprendidos en las asignaturas cursadas a través de un caso real.

En cuanto al primer aspecto, debido a que el centro será liderado por tres Licenciadas en Psicología entendemos que nuestro aporte en lo que respecta a la perspectiva económica-financiera y de la administración del proyecto es un elemento de gran utilidad para las promotoras.

Respecto al segundo aspecto, el trabajo se vincula con nuestros intereses y perfiles profesionales al permitirnos estudiar la viabilidad de un proyecto real y aplicar muchos de los conocimientos

adquiridos en varias de las asignaturas cursadas en el MBA. Además, gracias a que existe un estrecho vínculo con quienes llevan adelante el emprendimiento y poseen interés en el estudio, se facilita la obtención de la información necesaria.

### **Antecedentes de la psicología cognitiva**

En Uruguay la psicología cognitiva tuvo una aparición tardía y escasa; no fue un paralelismo con el avance de la disciplina en el resto del mundo. Sin embargo, en la actualidad, es una disciplina consolidada, tanto a nivel académico como a nivel profesional. En el primer caso, ya que se incluyó en los planes de estudio de los estudiantes de la Licenciatura en Psicología de la UDELAR, con la creación de la Cátedra Libre de Psicología Cognitiva en el año 2008 y posteriores iniciativas para el desarrollo de la investigación en este campo. En el segundo caso, actualmente existe una oferta mayor de psicólogos clínicos que desarrollan su actividad profesional como terapeutas bajo el marco de esta disciplina. Así también sucede con las Ciencias Cognitivas en lo que respecta a la estimulación temprana y el desarrollo cognitivo: en los últimos años se ha visto un aumento de la relevancia de estas temáticas tanto a nivel académico como a nivel profesional, existiendo varios servicios ofrecidos a la población con referencia a la misma.

Del análisis realizado en el mercado local se observó que las propuestas de valor suelen enfocarse tanto en el tratamiento de niños y jóvenes, así como en la formación y capacitación de profesionales. En lo que respecta al tratamiento para niños y jóvenes principalmente se suele ofrecer la atención individualizada de los niños, la creación de planes a medida, la evaluación continua y el trabajo para el desarrollo de las habilidades de aprendizaje y comunicación de los niños, así como también la integración con los padres y la interacción con otras instituciones educativas, deportivas y sociales, y la colaboración con otros profesionales.

En relación a la propuesta de valor y los servicios ofrecidos, las instituciones internacionales abarcan una gama más amplia de servicios, se diferencian también en el alcance de las propuestas de valor, las cuales incluyen además de la atención de niños y jóvenes, la atención en adultos. Esto sin mencionar la notoria diferencia en la cantidad y calidad de recursos, así como en su infraestructura disponible para desarrollar las diversas actividades lúdicas. Allí los servicios tienden a abordar tanto el ámbito educativo y académico como el clínico. En lo que respecta a la capacitación de profesionales y dictámenes periciales se ofrecen cursos y actualización de profesionales en el área de especialización, así como la creación de materiales académicos como fuente de información para otras instituciones y organizaciones. En cuanto a los planes terapéuticos y psicopedagógicos, cubren un espectro más amplio que las organizaciones nacionales, ofreciendo servicios más diversificados y extendiendo el alcance no solo a niños y jóvenes sino a adultos también. Esto sin mencionar que cuentan con una trayectoria y experiencia mayor, sostenida principalmente por el desarrollo temprano de la disciplina a comienzos del siglo XX y de los niveles de capacidad en términos de recursos disponibles.

### **Hipótesis y objetivos del trabajo**

La hipótesis del presente trabajo es que la Clínica de Estimulación para el Desarrollo Cognitivo es un proyecto viable y conveniente. Por lo tanto, el objetivo del trabajo es comprobar esta hipótesis a través de la formulación de un proyecto de inversión y de la evaluación económica-financiera del mismo a nivel de prefactibilidad.

## **Resultados a obtener**

El resultado a obtener de este trabajo final será la formulación y evaluación del proyecto de inversión en base a la información relevada tanto del emprendimiento en el que nos enfocaremos como del entorno en el que se desarrollará el mismo. Asimismo, formularemos también el modelo de negocios utilizando el modelo Canvas.

## **Especificación de la metodología y las técnicas a aplicar**

Abordaremos el objeto de estudio de acuerdo con los componentes que integran el esquema de Canvas y trabajaremos los siguientes temas a lo largo del proyecto de tesis el cual conformará el cuerpo principal del objeto de estudio.

Vinculado al análisis del entorno y estrategia de ventas y marketing:

- Segmentación del mercado y selección del mercado meta
- Análisis del entorno externo e interno.
- Estrategias de desarrollo y competitivas.
- Mezcla mercadológica

Vinculado a la gestión económica y al estudio de la viabilidad financiera del proyecto:

- Presupuestos de compras y gastos
- Proyección de ingresos
- Proyección del Estado de Resultados
- Punto de equilibrio
- Decisiones sobre la estructura de financiamiento
- Análisis de viabilidad, de conveniencia y de sensibilidad

- Determinación del flujo de fondos
- Indicadores de rentabilidad
- Métodos de estimación del capital de trabajo
- Distribución de dividendos

## 2 ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD

En los siguientes apartados se analizan los aspectos de justificación comercial, técnica, económica y financiera del proyecto.

### 2.1 JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

#### 2.1.1. Análisis de servicio

Características y atributos del servicio

La propuesta de valor de CEDCog surge como respuesta a la falta de una oferta de servicios flexible y centralizada en el rubro de salud mental. Si bien en la actualidad existen centros que ofrecen servicios vinculados al desarrollo cognitivo, estimulación temprana, trastornos de aprendizaje y terapia cognitivo conductual, no es común encontrar uno de ellos que ofrezca la misma propuesta integral que propone ofrecer CEDCog. Tampoco es común encontrar en estas organizaciones personal capacitado con las credenciales y experiencia que cuentan las profesionales promotoras del proyecto.

En la oferta actual podemos encontrar centros educativos que hacen énfasis en la estimulación temprana pero que no dejan de ser lugares cuyo objetivo principal es funcionar como centros educativos. Existen también guarderías y centros que se enfocan en el tratamiento de diferentes trastornos de aprendizaje, pero con profesionales de otras ramas académicas, o diferentes profesionales de la psicología que ofrecen terapia a niños y adolescentes.

La CEDCog propone una oferta diferente a las anteriores; su objetivo principal es el tratamiento psicológico, tanto tradicional como enfocado en los procesos de aprendizaje, de niños y adolescentes con énfasis en el desarrollo cognitivo y la estimulación temprana. La formación

profesional de las tres psicólogas que impulsan el proyecto es la de licenciadas en psicología con experiencia a nivel académico en temáticas referidas al desarrollo cognitivo y educación de niños y adolescentes, a través de estudios de maestrías y doctorados con investigaciones referidas a estas temáticas. Las tres psicólogas y promotoras de este proyecto están vinculadas a la corriente Cognitivo Conductual, por lo que los conceptos desarrollados en la misma son claves para entender la oferta de servicios que propone la Clínica.

De esta manera, lo explicado en el párrafo anterior nos permite concluir que la ventaja competitiva o el diferencial en la oferta de servicios de CEDCog es el perfil profesional y académico de las promotoras del proyecto y la oferta integral de servicios, los cuales no son comúnmente ofrecidos en conjunto desde una perspectiva de terapia psicológica. Adicionalmente, se destaca también como ventaja competitiva, la flexibilidad existente entre los servicios a ofrecer, la cual le permite al usuario recibir primeramente un psicodiagnóstico del paciente, para saber cuál de los servicios se adecúa mejor a sus necesidades y comenzar con el tratamiento adecuado. Incluso permite que el paciente pueda cambiar de un servicio a otro, si así lo requiriera, en el mismo lugar y con la misma profesional.

La oferta que propone la CEDCog consta de cuatro servicios, que se describen a continuación:

1. Atención psicológica: este es el servicio más tradicional que ofrecerá la clínica. Consta esencialmente en terapia psicológica enfocada en niños y adolescentes hasta 15 años con el objetivo de evaluar y diagnosticar diferentes trastornos psicológicos para luego, en los casos en los que corresponda, realizar el tratamiento indicado y su posterior seguimiento. La corriente aplicada en los tratamientos propuestos por CEDCog es la Cognitivo Conductual por lo que la terapia combinará técnicas de reestructuración

cognitiva, de entrenamiento en relajación y otras estrategias de afrontamiento y de exposición. (García Vera, María Paz, 1998).

2. Espacio para padres: este servicio ofrece diferentes instancias para que los padres o tutores puedan realizar consultas referidas a aspectos de la crianza de sus hijos o menores a cargo (niños y/o adolescentes). Las consultas serán atendidas por las profesionales ya sea de forma presencial o virtual, según se acuerde con el cliente, y ofrecerán respuestas, material informativo y herramientas para abordar los temas consultados por los padres.
3. Programas de estimulación: este servicio se centra en el diseño y puesta en marcha de programas que busquen fomentar habilidades en niños que han sido diagnosticados con algún trastorno de aprendizaje.
4. Talleres enfocados en centros educativos: propuestos a grupos escolares de centros educativos para trabajar aspectos de la estimulación y los procesos de aprendizaje a través de juegos o dinámicas adaptadas a las edades de cada grupo.

#### 2.1.2. Análisis de demanda

Se ha percibido en los últimos años, un aumento en el interés de la población por las consultas psicológicas, así como un aumento de la visibilidad sobre la importancia de la salud mental dando paso al concepto de salud integral que incluye otras dimensiones además de la salud física (tradicional). Como reflejo de esto se ha visto un aumento de la matrícula de estudiantes en la Facultad de Psicología de la Udelar (aumento de más del 40% en 2021 con respecto al año anterior) así como la promulgación de la Ley de Salud Mental en el año 2017. (Recuperado de Udelar, sitio web: <https://udelar.edu.uy/portal/2021/05/la-udelar-tiene-mas-de-20-000-nuevos-estudiantes/>)

En cuanto a la psicología cognitiva, a partir del año 2013 se incorpora como curso curricular en el plan de estudios de la Licenciatura en Psicología en 2013, a partir de allí, la psicología cognitiva comienza a ganar terreno tanto en la práctica profesional como en la investigación académica y cada vez más profesionales se forman en esta corriente. (Apud, Ruiz, 2015).

Adicionalmente a esto, como consecuencia de la pandemia de Covid-19, se ha visto un aumento en la consulta psicológica para niños y adolescentes debido a las alteraciones en la calidad del sueño sufridas como consecuencia del aislamiento provocado por la pandemia, así como también la aparición de síntomas de depresión y ansiedad (Sociedad de Pediatría, 2021). Durante el 2020 y el 2021, se vio un aumento de las consultas por trastornos adaptativos, ansiedad y depresión tanto en mutualistas como en salud pública (Búsqueda, 2021). Este tipo de alteraciones y patologías tiene impactos sobre los aprendizajes, los aspectos cognitivos y atencionales de los niños, niñas y adolescentes.

Por otro lado, en los últimos años se han realizado una gran cantidad de investigaciones concluyendo la importancia de la estimulación temprana y del desarrollo cognitivo en niños y, en nuestro país, se vienen desarrollando líneas de investigación vinculadas con este campo en el Centro de Investigación Básica en Psicología (CIBPsi) y en el Centro Interdisciplinario en Cognición para la Enseñanza y el Aprendizaje (CICEA), ambos de la Facultad de Psicología de la Udelar.

Todos estos factores antes mencionados redundan en un aumento de la demanda de servicios psicológicos y, más aún, en los enfocados en las temáticas que proyecta atender la Clínica.

#### 2.1.2.1. Características de los consumidores y segmentos de clientes

Los servicios que la CEDCog ofrecerá apuntan a personas a cargo de niños y adolescentes hasta una edad máxima de 15 años que se encuentren en Montevideo.

Con el fin de optimizar el uso de los recursos se procederá a realizar una segmentación de este amplio mercado en diferentes grupos homogéneos que tengan características o necesidades similares, lo cual permitirá desarrollar una estrategia de acercamiento más adecuada para cada uno de ellos.

Para delimitar el mercado meta, se han seleccionado las siguientes bases de segmentación:

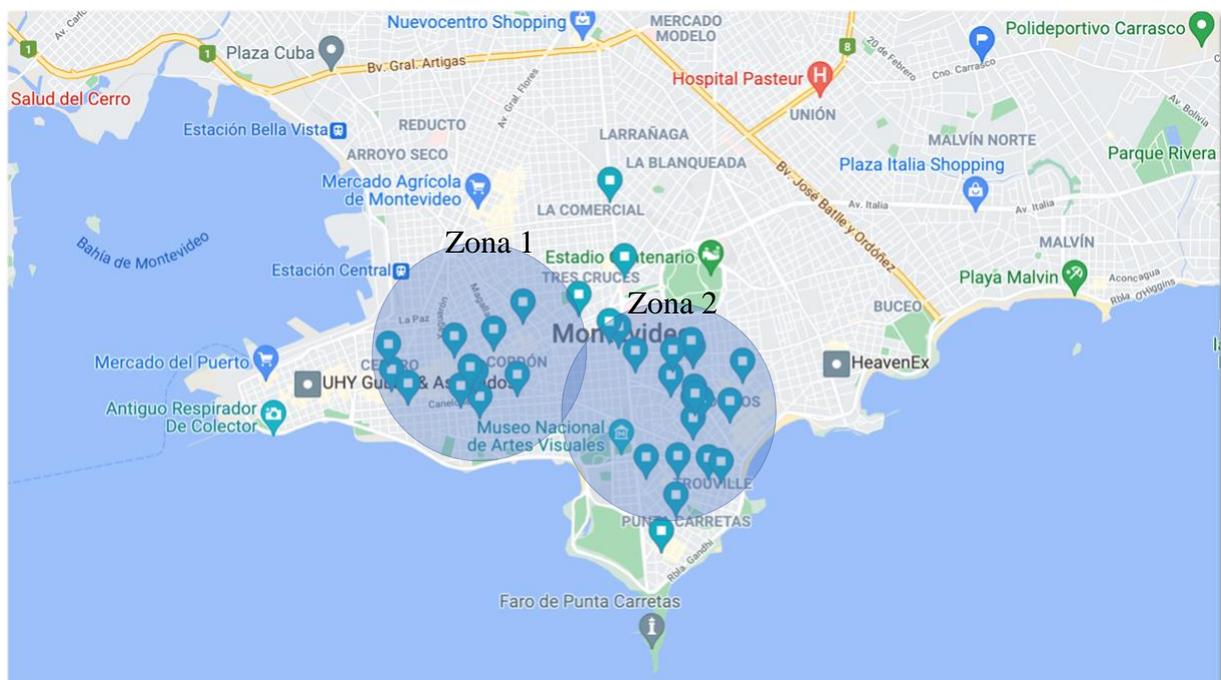
- Segmentación demográfica: En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, género, ingresos, nivel educativo, nivel socioeconómico, entre otras. (Kotler, 2012)

En este caso las variables seleccionadas para segmentar a los clientes son las siguientes:

- Etapa de la vida: padres primerizos entre los 25 y 40 años que tienen manejo de redes sociales y se informan sobre temas de crianza por dichos medios.
- Edad: los usuarios de los servicios son niños y adolescentes hasta los 15 años.
- Nivel socioeconómico: esta variable permite segmentar al mercado meta en dos grupos. El primero conformado por padres o personas a cargo de niños/adolescentes que tienen un nivel socioeconómico medio-alto, siendo estas personas las que tienen mayor acceso no solamente desde el punto de vista financiero sino informativo. El segundo grupo está conformado por padres o personas a cargo de niños/adolescentes de nivel socioeconómico medio o medio-bajo.
- Segmentación geográfica: La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como estados, regiones, provincias, ciudades o barrios que influyen en los

consumidores (Kotler, 2012). En este caso, se definen como un segmento a los consumidores que viven o transitan diariamente por la zona cercana a la ubicación física de la Clínica. Esto comprende en gran medida los barrios Centro, Cordón y Pocitos de Montevideo. Esta zona tiene una gran densidad poblacional y también una gran movilidad durante los días laborales, debido a la gran cantidad de oficinas y de centros educativos que allí se encuentran. Esto la convierte en una zona con gran cantidad de potenciales clientes.

Figura 2.1: Representación gráfica de la ubicación de instituciones privadas de educación inicial, primaria y secundaria dentro del radio de interés.



En la Tabla 5.1 del apartado Anexo 1, se proporciona la ubicación de las instituciones de educación privada comprendidas dentro del entorno de interés determinado por los criterios de segmentación geográfica. Las principales zonas corresponden a los barrios (Centro, Cordón y Pocitos). El total de instituciones comprendidas en el radio de interés asciende a 34.

### 2.1.3. Análisis de la oferta competidora

Actualmente existe una amplia oferta de servicios de atención psicológica y psicopedagógica con respecto a trastornos de aprendizaje y desarrollo cognitivo. Luego de una investigación de mercado, se identificaron varios centros y clínicas con una oferta de servicios similares a los que planea ofrecer CEDCog, pero en todos los casos con ciertas diferencias.

A continuación, se presentan los centros y clínicas identificados y una breve descripción de su oferta:

- Cenitea: es un centro especializado en el tratamiento del TEA (Trastorno del Espectro Autista) y ofrece una propuesta educativa adaptada con programas de intervención individualizados para niños menores de 12 años basados en el análisis del comportamiento aplicado o ABA. El centro trabaja bajo la modalidad uno a uno (un terapeuta por cada niño) y las áreas de intervención son las habilidades sociales, de comunicación, cognitiva, la conducta y la autonomía. Los servicios que ofrece el centro son tratamiento (sesiones individuales con planificación específica para cada niño), tratamiento en domicilio (sesiones individuales en domicilio del niño), inclusión educativa (coordinación entre el centro, la escuela y el acompañante terapéutico contratado por la familia), intervención temprana y capacitaciones y consultorías a otros profesionales. Las profesionales que se desempeñan en este centro tienen formación en magisterio y en psicología con especializaciones en corriente neurocognitivo-conductual y TEA. El centro se ubica en la zona de La Blanqueada.
- Espacio Lúdico: proyecto educativo que consta de un jardín maternal y de infantes, para niños desde 2 meses hasta 6 años. Pone énfasis en el desarrollo integral del niño (capacidades cognitivas, motrices, afectivas, sociales y expresivas). Los servicios que

ofrece son pre jardín, jardín maternal, jardín de infantes, talleres de niños y padres y colonia de vacaciones. El centro educativo se encuentra en Pocitos/Villa Dolores.

- Match aprendizaje: es un centro que se enfoca en prácticas educativas e intervenciones psicopedagógicas. Sus servicios incluyen: cursos y capacitaciones a educadores, psicopedagogos y otros profesionales de la rama, atención psicopedagógica, espacio de mindfulness y aprendizaje para niños. Las profesionales a cargo cuentan con formación en psicopedagogía y muchos de sus servicios los ofrece a través de la modalidad virtual.
- Motri: está conformado por un equipo de psicomotricistas, que brinda atención especializada en evaluaciones y tratamientos según las necesidades particulares de cada niño y la familia. Sus servicios se centran en la estimulación temprana para niños de 0 a 12 meses y para niños de 18 meses a 3 años, la grafomotricidad, la atención y funciones ejecutivas y las habilidades sociales. Se ubica en la zona de La Comercial.
- Centro Vera: es un centro de atención integral del neurodesarrollo humano que busca acompañar el crecimiento y el proceso de desarrollo, a través de la prevención, diagnóstico y tratamiento. Sus servicios incluyen formación de profesionales, atención en dificultades de aprendizaje a niños y adolescentes, evaluaciones neuropsicológicas a niños, adolescentes y adultos luego de sufrir lesiones cerebrales, estimulación temprana desde bebés hasta 7 años, consultas con especialistas: para niños y adolescentes (pediatría y psiquiatría), atención integral para embarazadas (yoga, pilates, doula, actividades grupales), evaluaciones auditivas, grupo terapéutico para adolescentes, trabajo grupal en orientación vocacional. Se ubica en la zona de Paso Carrasco.
- Ceepal: es un centro especializado en estudios para el aprendizaje y el lenguaje integrado por un equipo de profesionales del área de la salud y de la educación, enfocados en niños, adolescentes, familias e instituciones. Realizan a través de una atención personalizada la rehabilitación de niñas, niños y adolescentes con el objetivo

de lograr su inserción social, educativa y cultural, así como la rehabilitación de personas con discapacidad (diversidad funcional). Sus servicios se centran en atención médica, rehabilitación, atención temprana, formación a profesionales. Se ubica en Nuevo Pocitos.

En el Anexo 1 Tabla 5.2 se proporcionan las fuentes de información utilizadas para describir los servicios de los competidores mencionados en los párrafos precedentes.

En cuanto a los servicios sustitutos que se encuentran en el mercado actual, la atención psicológica puede ser prestada por cualquier psicólogo y bajo cualquier estructura e, incluso, existen actualmente varios profesionales de la psicología que trabajan con la corriente cognitivo conductual. En el caso de los restantes tres servicios, hay varias disciplinas que pueden abordar estas mismas necesidades, por ejemplo, maestras con formación específicas en trastornos de aprendizaje, psicopedagogos, psicomotricistas, entre otros.

Tabla 2.1: Mapa de servicios sustitutivos ofrecidos por otros centros.

Servicios CEDCog	Servicios sustitutos en otros centros					
	Cenitea	Espacio Lúdico	Match Apren.	Motri	VERA	Cespal
1. Atención psicológica					X	
2. Espacio para padres	X					
3. Programas de estimulación	X	X <sup>1</sup>	X	X	X	X
4. Talleres enfocados en centros educativos		X				

<sup>1</sup> Propuesta educativa con énfasis en estimulación

#### 2.1.4. Determinación de precios

Si bien en general los precios convergen a la tarifa determinada por la CPU (Coordinadora de Psicólogos del Uruguay) cuyo importe a inicios de 2021 asciende a \$2.104 + IVA, es común que los psicólogos independientes y, sobre todo, los emprendimientos como el del caso de estudio necesiten rebajar ese precio para competir en este mercado atomizado.

Para simplificar el análisis se decidió trabajar con una única tarifa equivalente a \$1.400 por hora, para todos los servicios y una tarifa con descuento destinada a una parte del mercado con menores recursos y facilidades de acceso a este tipo de servicios.

A continuación, se detalla la tabla de precios de los servicios de CEDCog. Todos los importes no incluyen el impuesto al valor agregado (IVA).

Tabla 2.2: Precios proyectados de los servicios

Servicio	Rango mínimo	Rango máximo
Atención psicológica	\$ 900 la hora	\$ 1.400 la hora
Espacio para padres	\$ 900 la hora	\$ 1.400 la hora
Programas de estimulación	\$ 900 la hora	\$ 1.400 la hora
Talleres enfocados a centros educativos	\$ 12.000 por taller	

## 2.1.5. Promoción del proyecto

### 2.1.5.1. Estrategias de introducción al mercado y posicionamiento

Como todo nuevo emprendimiento las barreras y obstáculos de introducción al mercado y, posteriormente posicionamiento, son un desafío importante para la clínica, sobre todo en un mercado atomizado y competitivo donde la información sobre la oferta y la demanda no abunda y es clasificada, dificultando aún más los análisis y proyecciones.

En el siguiente apartado se desarrollarán las principales estrategias de marketing que serán utilizadas tanto en la etapa inicial del proyecto cuyo objetivo es penetrar en el mercado así como en la etapa de estabilización del negocio con el objetivo de posicionarse y aumentar la cartera de clientes.

La estrategia definida por las promotoras del proyecto para introducirse al mercado y captar adeptos consiste en la diferenciación basada en las ventajas competitivas, en particular las dos principales ventajas encontradas que consisten en la formación académica con el que cuentan las profesionales y la propuesta integral de servicios que ofrecerá la clínica.

Es común que los profesionales en psicología se especialicen en el área académica y eventualmente en el área clínica; sin embargo, no es común que los profesionales que se dedican al ámbito clínico cuenten con un fuerte respaldo académico, por lo que, en este sentido, el desarrollo de sus conocimientos técnicos son un claro pilar de diferenciación en la materia. Por otra parte, se ha identificado que la mayoría de los competidores analizados en el capítulo de análisis de los competidores no suelen ofrecer en forma integral un set variado de servicios, sino que por el contrario segmentan la oferta de sus servicios según las fortalezas con las que

cuenta cada centro, en determinados casos se encuentran que los psicólogos independientes suelen enfocarse en la atención psicológica, mientras que los centros de enseñanza segmentan su oferta enfocada en el desarrollo de las habilidades cognitivas de los menores, pero en ninguno o en muy pocos casos la propuesta es integral.

Sin dudas quedará el reto de desarrollar las estrategias de comunicación y promoción acordes para resaltar las principales ventajas competitivas.

#### 2.1.5.2. Determinación de la mezcla de comunicaciones de marketing

Para la determinación de la mezcla de comunicaciones de marketing se puede recurrir a una combinación de múltiples medios, tal como indica Kotler en su libro “Dirección de Marketing” (Kaplan, 2012) la mezcla de comunicaciones está compuesta por ocho tipos principales de comunicación. A pesar de la diversidad de tipologías será necesario acotar los medios según el mayor nivel de impacto esperado con el menor nivel de inversión requerido. Como todo nuevo emprendimiento es importante hacerse conocer en el segmento de mercado esperado para captar potenciales usuarios invirtiendo en forma eficiente los fondos limitados con los que contará el proyecto.

De acuerdo con las sugerencias indicadas por las promotoras del proyecto y del análisis de mercado realizado, en este sector el medio más utilizado para recomendar nuevos clientes o incluso para hacerse conocido es el boca a boca. Este método consiste esencialmente en maximizar la satisfacción del cliente en términos de los servicios prestados, de la construcción de la relación con este, pero también de las relaciones y redes de contactos construidos por las

profesionales en el ámbito académico con el fin de esperar que las recomendaciones en la comunidad les redirija potenciales nuevos clientes.

Complementariamente las profesionales optarán por invertir fondos en marketing directo, específicamente publicando sus contenidos en la web, tanto en las principales redes sociales utilizadas por el segmento meta de mercado, así como mediante el desarrollo de su sitio web.

Con el fin de optimizar el tiempo de las profesionales para que se enfoquen primeramente en actividades administrativas para la formación de la institución y posteriormente ocupar su tiempo en el desarrollo de las actividades propias de servicio se recomendará la inversión temprana en la contratación de servicios de publicidad en Instagram con el fin de redirigir publicidad de sus contenidos a público objetivo así como en la contratación de servicios de consultoría de un community manager con el propósito de realizar publicaciones en las principales redes sociales. De acuerdo con el análisis realizado para determinar el servicio acorde a la etapa de proyecto se concluyó que sería recomendable invertir hasta 240 USD mensuales en concepto de gestión de redes sociales durante tres meses antes de iniciar el proyecto. Posteriormente se optará por contratar un servicio más económico que rondará los USD 80 mensuales.

En la Ilustración 6.3 del apartado Anexo 2 se proporciona mayor detalle respecto a los servicios comprendidos, así como la fuente de información utilizada.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

### 2.2.1. Capacidad del proyecto

La capacidad del proyecto es un elemento clave para la determinación de la viabilidad y conveniencia del proyecto desde el punto de vista económico financiero. Como se verá más adelante en la sección “justificación económica”, los egresos de fondos proyectados correspondientes a la inversión inicial y a los gastos operativos se caracterizan por ser poco materiales, por lo cual el componente más importante se asocia a la precisión de los ingresos proyectados resultantes de la capacidad a instalar y de los precios de venta.

A continuación, se desarrollan los diferentes componentes y variables consideradas para determinar la capacidad del proyecto y, en consecuencia, el volumen de ventas estimado de servicios.

#### **Disponibilidad horaria de las profesionales**

Como se explicitó en el capítulo introductorio, el espíritu del proyecto es complementar los ingresos provenientes de las actividades académicas de las profesionales, por lo cual la disponibilidad horaria de éstas queda sujeta a su dedicación al ámbito académico.

De acuerdo con la información proporcionada por las promotoras del proyecto, la cantidad de horas disponibles para el mismo se establece en el entorno de las 25 a 35 horas semanales. Si bien en las entrevistas realizadas con las profesionales se analizó la posibilidad de aumentar la capacidad del proyecto a lo largo de la vida de este, mediante la incorporación de nuevos directores o inclusive mediante la contratación de personal dependiente, se procedió a descartar

ambos escenarios y concentrar la capacidad únicamente en la disponibilidad de las tres profesionales.

### **Capacidad de consumo del mercado**

La capacidad no solamente queda determinada por la disponibilidad de las profesionales, sino que también por la capacidad de consumo del mercado. Para calcular la cantidad de horas promedio anual se procedió a considerar que la propensión de los consumidores se concentra en los horarios de inicio y final del día cuando los niños y adolescentes aún no ingresaron o ya finalizaron sus actividades curriculares de estudio.

### **Disposición física del consultorio**

El tercer factor de cálculo de la capacidad de ingresos consiste en la disposición física de la clínica, es decir, la disponibilidad necesaria de consultorios para desarrollar los servicios de forma correcta. Esto surge de la intersección de los dos componentes anteriores, ya que la cantidad de consultorios necesarios está directamente vinculado a cuántos pacientes podrán atender las profesionales y cuántos se espera que concurran a la clínica, de forma simultánea.

En función de la intersección de los tres componentes, se visualizan, a continuación, las horas de atención proyectadas para el conjunto de los diferentes servicios.

Tabla 2.3: Cantidad de horas de ventas anuales proyectadas (horas facturables).

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	576	576	576	768	768
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	144	144	144	192	192
Servicio 2) Espacio para padres	240	240	480	480	480
Servicio 3) Programas de estimulación	192	192	192	192	192
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	48	48	48	48	48
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	3	5	5	5	5
<b>Horas Anuales</b>	<b>1.203</b>	<b>1.205</b>	<b>1.445</b>	<b>1.685</b>	<b>1.685</b>

### Horas no facturables

Es importante mencionar que la cantidad de horas invertidas para la preparación y ejecución de los servicios incluyen un componente facturable y uno no facturable. El componente no facturable normalmente se explica por el esfuerzo de generación de contactos, networking, y por la preparación de las sesiones y talleres. Estas horas no fueron consideradas dentro de los cálculos para determinar el volumen de ingresos proyectados ya que se prefirió simplificar el modelo, pero es relevante remarcar que la cantidad de horas invertidas por las profesionales será superior a las horas que figuran en la capacidad de venta.

#### 2.2.2. Localización

La localización de la Clínica es un punto clave del proyecto en cuanto a la determinación de la capacidad de ingresos, debido a la naturaleza de éste, y, por lo tanto, es importante que la misma cumpla con algunos requisitos necesarios para poder brindar los servicios previstos, pero también, con algunos deseables para aumentar la capacidad de estos.

## **Requerimientos para la elección de la localización de la clínica**

El objetivo es localizar la clínica en una zona céntrica que facilitara a los clientes el traslado a la misma durante sus rutinas diarias, se buscó, por otro lado, una zona con alta atomización de centros educativos con la visión de desarrollar alianzas estratégicas con algunos de ellos, así como, de estar cerca de lugares con alta concurrencia de niños (siendo estos, los principales usuarios de los servicios de CEDCOG).

De esta forma, se decidió que la mejor ubicación geográfica para la Clínica sería en los barrios Centro y Cordón.

En cuanto al espacio físico, se cuenta con dos opciones, arrendar o comprar una oficina/consultorio. Debido a la falta de disponibilidad de capital por parte de las promotoras para hacer frente a una adquisición de un inmueble y, además, por entender que la naturaleza del proyecto lo requería, se decidió que la opción más conveniente es arrendar un inmueble. Asimismo, esta opción permitiría un cambio más rápido de un inmueble a otro si el proyecto lo requiriera más adelante.

El lugar físico por arrendar debe contener dos habitaciones independientes para funcionar como consultorios. Los mismos deben asegurar un cierto grado de privacidad debido a la naturaleza de los servicios. Si bien en un inicio, no se requiere de más de un consultorio ya que por las horas que las promotoras pueden dedicar al proyecto en el año 1 y 2, las profesionales no tendrán que atender simultáneamente a dos pacientes, se prevé que, a partir del año 3, con el aumento en la disponibilidad de horas de las profesionales, si será necesario y, por lo tanto, se requerirá de dos habitaciones separadas. Además de esto, se requiere de un ambiente común, que funcionará como recepción y sala de espera, de un baño y de una cocina básica.

Teniendo en cuenta esto, se decidió que el inmueble a ser arrendado sería una oficina ubicada en la calle Ejido esquina Colonia que cuenta con dos habitaciones, una sala común, baño y cocina (ver más información del inmueble en la Ilustración 6.1 del apartado Anexo 2).

### 2.2.3. Creación de la sociedad comercial

Con el fin de proveer al emprendimiento de una personería jurídica se hizo una evaluación de los distintos tipos de sociedades comerciales, así como de sus requerimientos, ventajas y desventajas. Las principales variables evaluadas fueron el costo de la creación de la sociedad, así como los derechos y responsabilidades de los socios para con la misma y las actividades que desarrollan por medio de ella. Con el objetivo de minimizar los costos de la creación de la sociedad, así como de reducir los cargos correspondientes al impuesto a la renta se procedió a determinar que el tipo de sociedad más conveniente para este proyecto es el de sociedad de hecho.

La sociedad de hecho es una forma muy utilizada en la práctica, principalmente se utiliza cuando dos o más personas deciden integrar un capital en común para realizar una actividad determinada y dividir las ganancias y las pérdidas. Otra característica importante es que no se exige contrato, por lo cual el acuerdo puede o no estar reflejado por escrito. Asimismo, los requisitos solicitados para la creación de ésta permiten que el proceso de creación se realice en forma ágil y acelerada.

En términos de los costos comprendidos en la creación de la sociedad, los costos principales de la misma consisten en la gestión administrativa y los timbres profesionales requeridos para la inscripción de la sociedad en la Dirección General Impositiva. Debido al valor residual que

estos representan se incluyeron dentro de los costos correspondientes a los honorarios de gestión contable administrativa. Considerando que la sociedad de hecho no requiere de un estatuto y contrato social no se incluirán costos asociados a la gestión y gastos de escribanía. En el apartado de justificación económica se realizará un análisis de los tributos aplicables al proyecto y a las integrantes de la sociedad.

## 2.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación económica y financiera del proyecto se consideró un horizonte de proyección de 5 años, en el que se estima lograr la estabilización de los resultados económicos. Todos los valores que se presentan en éste y el próximo apartado están expresados en pesos uruguayos debido a que los servicios ofrecidos por la Clínica son cotizados en pesos al comercializarse en el mercado local y no ser un rubro dolarizado. Asimismo, las proyecciones se realizan en pesos constantes del año 0 no previéndose cambios relevantes en las relaciones de precios (costo/venta) del proyecto.

Las estimaciones se realizan para un “escenario base” y, más adelante, en el análisis de sensibilidad del proyecto, se presentan escenarios alternativos.

Finalmente, en esta sección, se presentan las inversiones necesarias para la implementación del proyecto con el calendario de los desembolsos correspondientes, así como los costos e ingresos estimados, y el estado de resultados proyectado para el horizonte temporal del proyecto.

### 2.3.1. Análisis de los ingresos

#### 2.3.1.1. Proyección de ingresos por ventas

Los ingresos que generará el proyecto vendrán dados por la venta de horas de atención de las profesionales de cada uno de los cuatro servicios a brindar.

La proyección de los ingresos operativos del proyecto se realizó en base a la capacidad operativa del mismo, la cual está directamente relacionada con la cantidad de horas que las profesionales dedicarán al proyecto. Debido a que las profesionales desempeñan otra actividad por la cual también reciben ingresos (actividad académica), han establecido una cantidad limitada de horas a dedicar a la Clínica, la cual se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 2.4: Capacidad operativa anual en horas del proyecto para los cinco años

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	576	576	576	768	768
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	144	144	144	192	192
Servicio 2) Espacio para padres	240	240	480	480	480
Servicio 3) Programas de estimulación	192	192	192	192	192
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	48	48	48	48	48
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	3	5	5	5	5
<b>Horas Anuales</b>	<b>1.203</b>	<b>1.205</b>	<b>1.445</b>	<b>1.685</b>	<b>1.685</b>

El tiempo que destinarán las promotoras al proyecto durante los dos primeros años serán 25 horas semanales, es decir unas 1.200 horas anuales aproximadamente, considerando los días que corresponden a licencia y no laborables (48 semanas en total). Esta capacidad aumenta en el tercer año y luego nuevamente en el cuarto, permaneciendo estable desde el quinto año y en adelante en unas 35 horas semanales (1.680 horas anuales aproximadamente).

Tabla 2.5: Ingresos operativos proyectados en pesos constantes del año 0

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	576	576	576	768	768
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	144	144	144	192	192
Servicio 2) Espacio para padres	240	240	480	480	480
Servicio 3) Programas de estimulación	192	192	192	192	192
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	48	48	48	48	48
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	3	5	5	5	5
<b>Horas Anuales</b>	<b>1.203</b>	<b>1.205</b>	<b>1.445</b>	<b>1.685</b>	<b>1.685</b>

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	900	900	900	900	900
Servicio 2) Espacio para padres	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 3) Programas de estimulación	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	900	900	900	900	900
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000

Distribución horas vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	47,88%	47,80%	39,86%	45,58%	45,58%
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	11,97%	11,95%	9,97%	11,39%	11,39%
Servicio 2) Espacio para padres	19,95%	19,92%	33,22%	28,49%	28,49%
Servicio 3) Programas de estimulación	15,96%	15,93%	13,29%	11,39%	11,39%
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	3,99%	3,98%	3,32%	2,85%	2,85%
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	0,25%	0,41%	0,35%	0,30%	0,30%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Ingresos Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	\$ 806.400	\$ 806.400	\$ 806.400	\$ 1.075.200	\$ 1.075.200
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 172.800	\$ 172.800
Servicio 2) Espacio para padres	\$ 336.000	\$ 336.000	\$ 672.000	\$ 672.000	\$ 672.000
Servicio 3) Programas de estimulación	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	\$ 36.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>Ingresos anuales expresados en pesos Uruguayos</b>	<b>\$1.620.000</b>	<b>\$1.644.000</b>	<b>\$1.980.000</b>	<b>\$2.292.000</b>	<b>\$2.292.000</b>

Como se aprecia en la tabla, para los servicios 1 y 3 se consideraron dos opciones: la que corresponde al precio estándar (\$1400) y la que corresponde al precio con descuento (\$900); esta segunda opción está destinada al segmento de mercado que necesita de estos servicios, pero se les dificulta acceder al mismo. En base al benchmarking realizado con colegas que tienen la misma práctica, se asumió que un 20% del total de las horas a vender en estos dos servicios se realizarán con descuento. El servicio de espacio para padres no ofrece esta opción debido a que por la naturaleza de éste entendemos que no requiere de la misma, al igual que los talleres a centros educativos.

## 2.3.2. Determinación del presupuesto de inversión inicial

### 2.3.2.1. Inversión en muebles y útiles

Las necesidades de inversiones tanto fijas como circulantes serán relativamente reducidas considerando la industria y el modelo de negocio del emprendimiento. Con relación a las inversiones fijas será necesario adquirir muebles y útiles para complementar el amoblado de la oficina los cuales serán necesarios para el desarrollo acorde de la actividad, así como de la gestión administrativa del centro. En la Tabla 5.3 del apartado Anexo 1 se proporcionan las fuentes para la confección del cuadro de inversión en muebles y útiles.

En relación con la vida útil de los activos fijos se considera una duración contable de diez años desde el momento de la adquisición. Respecto a los valores de recuperación de los activos fijos se asume que los mismos serían residuales e inmateriales, difícil de revender por lo cual se decidió no incluirlos en el flujo de fondos del proyecto. En la Tabla 5.4 del capítulo Anexo 1, se proporciona la información correspondiente a los cálculos de amortización de muebles y útiles.

Tabla 2.6: Cuadro de resumen de inversión de muebles y útiles en pesos

Artículos	Inversión	Reposición	Vida útil	Cantidades	Precio	Valores Totales
						<b>\$ 85.929</b>
Mesa escritorios	Año 0	No	10	1	\$ 2.850	\$ 2.850
Silla escritorio calidad	Año 0	No	10	1	\$ 4.390	\$ 4.390
Silla escritorio	Año 0	No	10	1	\$ 3.165	\$ 3.165
Sillón individual	Año 0	No	10	2	\$ 3.790	\$ 7.580
Sillones dos cuerpos	Año 0	No	10	1	\$ 4.590	\$ 4.590
Almohadones	Año 0	No	10	5	\$ 299	\$ 1.495
Percheros	Año 0	No	10	1	\$ 670	\$ 670
Mesas auxiliares	Año 0	No	10	1	\$ 1.135	\$ 1.135
Impresoras multifunción a color	Año 0	No	10	1	\$ 5.319	\$ 5.319
Juego de mesas y sillas de niños	Año 1	No	10	1	\$ 3.786	\$ 3.786
Estanterías	Año 0	No	10	1	\$ 3.200	\$ 3.200
Cajonera	Año 1	No	10	1	\$ 5.767	\$ 5.767
Fichero o archivadores	Año 1	No	10	1	\$ 8.660	\$ 8.660
Reproductor de música	Año 1	No	10	1	\$ 3.341	\$ 3.341
Papelera	Año 0	No	10	1	\$ 399	\$ 399
Mesa escritorios	Año 3	No	10	1	\$ 2.850	\$ 2.850
Silla escritorio calidad	Año 3	No	10	1	\$ 4.390	\$ 4.390
Silla escritorio	Año 3	No	10	1	\$ 3.165	\$ 3.165
Sillón individual	Año 3	No	10	2	\$ 3.790	\$ 7.580
Almohadones	Año 3	No	10	5	\$ 299	\$ 1.495
Mesas auxiliares	Año 3	No	10	1	\$ 1.135	\$ 1.135
Estanterías	Año 3	No	10	1	\$ 3.200	\$ 3.200
Cajonera	Año 4	No	10	1	\$ 5.767	\$ 5.767

Tabla 2.7: Calendario de desembolsos para la incorporación de muebles y útiles.

Artículos	Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$ 34.793	\$ 21.554	\$ -	\$ 23.815	\$ 5.767	\$ -
Mesa escritorios	Año 0	\$ 2.850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Silla escritorio calidad	Año 0	\$ 4.390	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Silla escritorio	Año 0	\$ 3.165	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sillón individual	Año 0	\$ 7.580	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sillones dos cuerpos	Año 0	\$ 4.590	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Almohadones	Año 0	\$ 1.495	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Percheros	Año 0	\$ 670	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mesas auxiliares	Año 0	\$ 1.135	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresoras multifunción a color	Año 0	\$ 5.319	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Juego de mesas y sillas de niños	Año 1	\$ -	\$ 3.786	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estanterías	Año 0	\$ 3.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cajonera	Año 1	\$ -	\$ 5.767	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fichero o archivadores	Año 1	\$ -	\$ 8.660	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reproductor de música	Año 1	\$ -	\$ 3.341	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelera	Año 0	\$ 399	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mesa escritorios	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.850	\$ -	\$ -
Silla escritorio calidad	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.390	\$ -	\$ -
Silla escritorio	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.165	\$ -	\$ -
Sillón individual	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.580	\$ -	\$ -
Almohadones	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.495	\$ -	\$ -
Mesas auxiliares	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.135	\$ -	\$ -
Estanterías	Año 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.200	\$ -	\$ -
Cajonera	Año 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.767	\$ -

### 2.3.2.2. Inversión en Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo recurrimos a la definición financiera, siendo este la diferencia entre los activos circulantes menos los pasivos espontáneos. Los saldos de activos circulantes se conformarán principalmente de los saldos mínimos disponibles mantenidos en la caja y banco para cancelar las deudas comerciales e impuestos. Asimismo, no se espera que las cuentas a cobrar sean materiales considerando que no habrá política de créditos (los cobros por los servicios prestados se esperan hacer dentro del mes de prestado el servicio). En relación con las deudas se espera que correspondan a un mes de deudas comerciales principalmente bajo el concepto de alquiler del inmueble y gastos administrativos.

Para simplificar los cálculos de las necesidades de inversiones en capital de trabajo se aplicará un porcentaje sobre los valores estimados de ventas. El porcentaje surge de la división de los activos netos circulantes del primer año sobre los ingresos del mismo periodo. El resultado del cálculo deriva en un porcentaje de 2%.

Tabla 2.8: Necesidades e inversión en capital de trabajo en pesos constantes del año 0.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 1.620.000	\$ 1.644.000	\$ 1.980.000	\$ 2.292.000	\$ 2.292.000
Necesidades de Capital de trabajo (2%)	\$ -	\$ 32.400	\$ 32.880	\$ 39.600	\$ 45.840	\$ 45.840
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -32.400	\$ -480	\$ -6.720	\$ -6.240	\$ -	\$ -

### 2.3.3. Análisis de los costos de operación

#### 2.3.3.1. Costos operativos por categoría

El desglose de las categorías seguirá los mismos criterios de clasificación de rubros empleados con propósitos de contabilidad para la medición y monitoreo de la gestión y eficiencia administrativa del proyecto.

Dentro de los costos operativos encontraremos los costos por los materiales utilizados para la prestación de los servicios, principalmente los servicios 1, 2 y 3, durante las cuales se utilizarán diferentes juguetes, artículos de papelería e higiene, entre otros. Estos materiales también podrán utilizarse para los talleres (servicio 4) para el desarrollo de diferentes dinámicas con los grupos. La utilización de estos materiales no está ligada a la cantidad de horas de servicio prestadas ni a uno de ellos en particular.

Para la determinación de estos materiales, se realizó una lista de necesidades por parte de las promotoras del proyecto, en la que se especificaron las características de cada uno de los mismos. Con esta lista, se procedió a relevar varias opciones por artículo tomando en cuenta las especificaciones dadas por las profesionales y consultando diferentes opciones de precios. Luego, se repasó la lista de las diferentes opciones con las profesionales y se seleccionó una opción por material; de esa manera se elaboró el presupuesto de compra de materiales que se mostrará a continuación.

Tabla 2.9: Presupuesto de compras (materiales) medidos en pesos constantes.

Categoría	Artículos	Adquisición	Reposición	Vida útil	Cantidades	Precio	Valores
Juguetes	Kit de 25 muñecos de representación	Año 1	Si	5	1	\$ 3.800	\$ 3.800
Juguetes	Casa de muñecas de madera	Año 2	Si	5	1	\$ 990	\$ 990
Juguetes	Muñeco bebé - varios y representati	Año 1	Si	5	3	\$ 2.156	\$ 6.468
Juguetes	Pizarra - blanca de drypen	Año 1	Si	5	1	\$ 990	\$ 990
Juguetes	Kit de elementos de cocina	Año 1	Si	2	1	\$ 380	\$ 380
Juguetes	Kit de frutas y verduras	Año 1	Si	2	1	\$ 386	\$ 386
Juguetes	Kit de comidas	Año 1	Si	2	1	\$ 890	\$ 890
Juguetes	Bloques de construcción c/encastre	Año 1	Si	2	1	\$ 695	\$ 695
Juguetes	Puzzles	Año 1	Si	2	3	\$ 279	\$ 837
Juguetes	Juegos de mesa	Año 1	Si	2	4	\$ 401	\$ 1.604
Juguetes	Cartas	Año 1	Si	1	2	\$ 170	\$ 340
Juguetes	Pack de 6 autitos	Año 1	Si	5	2	\$ 150	\$ 300
Juguetes	Musicales (tambor, xilófono, etc)	Año 1	Si	5	3	\$ 399	\$ 1.197
Juguetes	Teléfono de juguete	Año 2	Si	2	1	\$ 890	\$ 890
Juguetes	Kit de 12 animales de granja	Año 1	Si	2	1	\$ 690	\$ 690
Juguetes	Kit de 12 animales salvajes	Año 1	Si	2	1	\$ 540	\$ 540
Juguetes	Cuerda de saltar	Año 2	Si	5	1	\$ 120	\$ 120
Juguetes	Dinero de juguete	Año 1	Si	1	4	\$ 215	\$ 860
Juguetes	Títeres	Año 2	Si	5	1	\$ 350	\$ 350
Juguetes	Números y letras de goma	Año 1	Si	1	4	\$ 110	\$ 440
Juguetes	Alfombra de goma eva	Año 1	Si	2	1	\$ 239	\$ 239
Art. de papelería	Masas	Año 1	Si	1	18	\$ 75	\$ 1.350
Art. de papelería	Lápices	Año 2	Si	1	12	\$ 259	\$ 3.108
Art. de papelería	Dry pen pizarra	Año 1	Si	1	12	\$ 215	\$ 2.580
Art. de papelería	Dry pen	Año 1	Si	1	12	\$ 172	\$ 2.064
Art. de papelería	Témperas	Año 1	Si	1	2	\$ 173	\$ 346
Art. de papelería	Hojas	Año 1	Si	1	12	\$ 68	\$ 816
Art. de papelería	Carpetas para hojas	Año 1	Si	2	10	\$ 49	\$ 490
Art. de papelería	Cuadernos varios	Año 1	Si	1	12	\$ 10	\$ 120
Productos de limpieza e higiene	Aromatizador de ambiente	Año 1	Si	1	4	\$ 131	\$ 524
Productos de limpieza e higiene	Toallitas húmedas para manos	Año 1	Si	1	4	\$ 175	\$ 700
Productos de limpieza e higiene	Alcohol	Año 1	Si	1	8	\$ 199	\$ 1.592
Productos de limpieza e higiene	Espanja	Año 1	Si	1	8	\$ 99	\$ 792
Productos de limpieza e higiene	Toallas de papel	Año 1	Si	1	1	\$ 1.330	\$ 1.330
Productos de limpieza e higiene	Jabon liquido	Año 1	Si	1	8	\$ 189	\$ 1.512
Tests de evaluacion	WISC - V	Año 2	No	10	1	\$ 53.717	\$ 53.717
Tests de evaluacion	Peabody	Año 3	No	10	1	\$ 11.993	\$ 11.993
Tests de evaluacion	Tema - 3	Año 3	No	10	1	\$ 8.771	\$ 8.771
Tests de evaluacion	Raven	Año 3	No	10	1	\$ 2.722	\$ 2.722
Tests de evaluacion	Torre de londres	Año 1	No	10	2	\$ 1.779	\$ 3.558
Varios	Curitas	Año 1	Si	1	4	\$ 295	\$ 1.180
Varios	Recipientes de plástico	Año 1	Si	2	1	\$ 362	\$ 362
Varios	Cajas para guardar materiales	Año 1	Si	5	3	\$ 350	\$ 1.050

La lista de materiales se conforma de cinco categorías: juguetes, artículos de papelería, artículos de limpieza e higiene, artículos varios y tests de evaluación. Las primeras cuatro categorías se utilizan para las diferentes dinámicas planteadas por las profesionales en las sesiones o talleres implementados. Algunos de ellos, como gran parte de los juguetes o de los artículos varios, tienen una duración extendida en el tiempo, entre dos y cinco años, por lo tanto, no serán repuestos (o se repondrán una sola vez) durante el horizonte temporal del análisis del proyecto. Otros juguetes hechos de materiales más sensibles (como goma eva o cartulina) tienen una

duración de un año o menor, al igual que los artículos de papelería e higiene y, por lo tanto, conformarán el presupuesto de compras de todos los años. La quinta categoría corresponde a los tests de evaluaciones que las profesionales requieren para la realización de los diagnósticos y evaluaciones propias de los servicios prestados, los mismos tienen una duración de aproximadamente diez años por lo que no serán repuestos en este período. Por último, la adquisición de estos materiales no se realizará totalmente en el Año 1, esto se debe a que no todos los materiales se requieren desde el inicio del proyecto, lo cual se evaluó en conjunto con las promotoras, con quienes se determinó la prioridad en la compra de estos.

Tabla 2.10: Calendario de desembolsos correspondientes a compras de materiales en pesos constantes del año 0.

Conceptos	Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$ 41,022	\$ 75,721	\$ 50,253	\$ 20,544	\$ 26,767
Costos Operativos	Juguetes	\$ 20,656	\$ 3,990	\$ 7,901	\$ 2,530	\$ 7,901
Costos Operativos	Art. de papelería	\$ 7,766	\$ 10,384	\$ 10,874	\$ 10,384	\$ 10,874
Costos Operativos	Productos de limpieza e higiene	\$ 6,450	\$ 6,450	\$ 6,450	\$ 6,450	\$ 6,450
Costos Operativos	Tests de evaluacion	\$ 3,558	\$ 53,717	\$ 23,486	\$ -	\$ -
Costos Operativos	Varios	\$ 2,592	\$ 1,180	\$ 1,542	\$ 1,180	\$ 1,542

La fuente de información para definir los valores promedios de los materiales se encuentra en la Tabla 5.5 del apartado de Anexo 1.

#### 2.3.4. Presupuesto de administración

Por otro lado, el proyecto tendrá gastos de administración, los cuales están compuestos por todos aquellos necesarios para el funcionamiento de este pero que no están directamente relacionados con las operaciones. Dentro de estos gastos encontramos el arrendamiento, los gastos generales (limpieza, gastos comunes, internet, papelería y gestión administrativa) y los gastos de publicidad.

Para seleccionar la oficina más conveniente para arrendar, consultamos con las promotoras cuáles son las características que necesitan en una oficina e hicimos un relevamiento de opciones en Mercado Libre y páginas de inmobiliarias de la zona preferida (Centro, Cordón, Ciudad Vieja y Pocitos), se confeccionó una lista de opciones y en conjunto con las promotoras se seleccionó la mejor opción de acuerdo a los siguientes parámetros: ubicación (con varios colegios y escuelas en la zona), comodidades y cantidad de habitaciones en términos de capacidades de expansión.

La oficina elegida incluye los servicios de electricidad, agua y tasas e impuestos, bajo el concepto de gastos comunes, los cuales están asociados al arrendamiento y el importe es definido por el arrendador.

Dentro de los gastos generales se encuentran, además de los gastos comunes, gastos de limpieza, gastos de internet, papelería y gestión administrativa, para los cuales realizamos un relevamiento de precios en diferentes proveedores. En el caso de la limpieza, se consultó a algunas empresas que brindan este servicio y tomándose como referencia una oficina de tamaño pequeño (49 m<sup>2</sup>) con pocas horas diarias de uso, por lo que el servicio se realizará dos veces

por semana. Para internet, se revisaron los paquetes ofrecidos por las principales empresas de telecomunicaciones y se seleccionó uno dirigido a PYMEs que ofrece una cantidad de gigas para tráfico de acuerdo con lo necesario para el proyecto. Para los gastos de papelería se estableció un monto fijo y bajo ya que no se requiere de una gran cantidad de artículos en este concepto. Por último, lo correspondiente a gestión administrativa refiere a los servicios mensuales que deberán contratarse para la confección de anticipos de impuestos, así como liquidaciones anuales y presentación de declaraciones juradas (y cualquier otro aspecto de gestoría) y los gastos de publicidad corresponden a la contratación de servicios de community management para la gestión de la presencia de la Clínica en redes sociales (Instagram) y la página web. Ambos servicios se presupuestaron en base a la oferta de estos profesionales en Mercado Libre, la cual es muy variada, y adaptada al tamaño y necesidades del proyecto. Por ejemplo, en el caso del community manager se contratará un paquete que incluye el manejo de una red social, redacción de contenido, 6 publicaciones mensuales y respuestas rápidas, entendiendo que esto es suficiente para generar el engagement buscado a través de esta red social.

A continuación, se muestra la tabla de presupuesto de gastos de administración, todos los precios se encuentran en pesos uruguayos y son precios mensuales.

Tabla 2.11: Presupuesto de gastos de administración en pesos constantes del año 0.

Categoría	Artículos	Inversión	Reposición	Vida útil	Cantidades	Precio 1)	Costo Anual
							<b>\$ 485.220</b>
Arrendamiento	Arrendamiento	Año 1	Si	1	12	\$ 16.800	\$ 201.600
Gastos Generales	Limpieza	Año 1	Si	1	12	\$ 1.500	\$ 18.000
Gastos Generales	Gastos comunes	Año 1	Si	1	12	\$ 7.500	\$ 90.000
Gastos Generales	Internet	Año 1	Si	1	12	\$ 1.700	\$ 20.400
Gastos Generales	Papelería	Año 1	Si	1	12	\$ 1.000	\$ 12.000
Gastos Generales	Gestion administrativa	Año 1	Si	1	12	\$ 1.000	\$ 12.000
Publicidad	Community Manager	Año 1	Si	1	12	\$ 3.645	\$ 43.740
Publicidad	Community Manager - inicial	Año 1	No	1	12	\$ 3.645	\$ 43.740
Publicidad	Instagram - Posicionamiento	Año 1	No	1	12	\$ 3.645	\$ 43.740

Tabla 2.12: Calendario de desembolsos correspondientes a gastos de administración en pesos constantes del año 0.

Categoría	Artículos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		<b>\$ 485.220</b>	<b>\$ 397.740</b>	<b>\$ 397.740</b>	<b>\$ 397.740</b>	<b>\$ 397.740</b>
Arrendamiento	Arrendamiento	\$ 201.600	\$ 201.600	\$ 201.600	\$ 201.600	\$ 201.600
Gastos Generales	Limpieza	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Gastos Generales	Gastos comunes	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Gastos Generales	Internet	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400	\$ 20.400
Gastos Generales	Papelería	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Gastos Generales	Gestion administrativa	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Publicidad	Community Manager	\$ 43.740	\$ 43.740	\$ 43.740	\$ 43.740	\$ 43.740
Publicidad	Community Manager - inicial	\$ 43.740	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	Instagram - Posicionamiento	\$ 43.740	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 2.3.5. Tributos del proyecto y de las integrantes de la sociedad

En relación con la determinación y cálculos de impuestos y cargas sociales asociados a la actividad de las profesionales se procedió a consultar a un profesional tributario con el fin de esclarecer la diversidad de tributos aplicables al caso de estudio, así como los montos imponible y las tasas correspondientes. De la consulta realizada se desprende que las sociedades de hecho, cuando el modelo de negocio consiste en la prestación de servicios profesionales, suelen tener una baja carga tributaria atribuyendo buena parte de los impuestos

a los socios que la integran. A continuación, se procede a describir los distintos tipos de tributos aplicables tanto a la sociedad de hecho como a los socios que integran el capital social.

### **Tributos de la sociedad**

- IRAE (Impuesto a la Renta de las Actividades Empresariales)

Las sociedades de hecho forman parte de las ERAR, entidades generadoras de renta atribuibles a las personas físicas que las integran para ser incluidas en sus liquidaciones de IRPF. Por tal razón el estado de resultados proyectados no incluirá cargos correspondientes al impuesto a la renta de las actividades empresariales.

- IVA (Impuesto al Valor Agregado)

La sociedad de hecho tributará impuesto al valor agregado por facturar honorarios profesionales dentro del territorio nacional. No obstante, se prefirió omitir la inclusión de los valores correspondientes al IVA ventas dentro de los flujos proyectados por no constituir egresos ni ingresos económicos para la sociedad y por ser cancelados prácticamente que en el mismo periodo de su generación.

### **Tributos de las personas físicas que integran la sociedad**

- IRPF (Impuesto a la Renta de las Personas Físicas)

Como se vio anteriormente la sociedad de hecho forma parte de las entidades generadoras de rentas atribuibles a los socios de la sociedad. Por esta razón las profesionales, integrantes del capital social, son los sujetos pasivos del impuesto a la renta por aquellas rentas atribuidas por

la sociedad. El monto imponible corresponde a los ingresos brutos obtenidos por la entidad menos el 30% de gastos deducibles.

Para la determinación de la tasa del impuesto a la renta se procedió a realizar una estimación de alto nivel sobre la tasa efectiva del mismo impuesto. Considerando que las profesionales desempeñan una actividad paralela en el ámbito académico y que los ingresos nominales por la misma coinciden prácticamente con el valor monetario del mínimo no imponible del impuesto a la renta de las personas físicas se procedió a suponer que los ingresos provenientes de las actividades desempeñadas por medio del proyecto se gravan desde el primer peso facturado. Para estimar la tasa se procedió a calcular el promedio de las primeras tres franjas de montos imponibles por encima del mínimo no imponible. El resultado de la tasa efectiva de ingresos asciende a 16%. Con respecto a las deducciones se procedió a aplicar el 10% de deducciones sobre las contribuciones sociales que aportarán las profesionales sobre las actividades que desempeñan para el emprendimiento.

- IP (Impuesto al Patrimonio)

Así como la sociedad de hecho atribuye rentas a las socias del proyecto también atribuyen patrimonio a las mismas personas. Dado que los valores patrimoniales de la sociedad son residuales se procedió a omitir el impacto de dicho impuesto sobre los flujos de ingresos obtenidos por las profesionales.

- FONASA

Para realizar la estimación de las cargas sociales referentes al Fondo Nacional de Salud se procedió a comparar los montos provenientes de la actividad profesional del proyecto con el costo equivalente promedio siendo este último el valor mínimo que deberían contribuir al fondo

antes mencionado. Considerando que los montos percibidos por el proyecto en suma con los montos percibidos por su actividad como dependiente en el ámbito académico superan el valor mínimo de CPE que asciende para el año 0 a \$ 3.540 entonces se procedió a calcular sobre los ingresos de la sociedad luego de deducir el 30% ficto la tasa del 4.5% correspondiente a los contribuyentes que no tienen personas a cargo.

- Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios

De acuerdo con el artículo 43 de la ley 17738 las profesionales quedan comprendidas dentro del alcance de la norma y por ende corresponderá realizar aportaciones a la caja de jubilaciones y pensiones de los profesionales universitarios. Para el cálculo de los montos se procedió a considerar la antigüedad de la carrera de cada una de las promotoras. Los montos por las cargas sociales se reflejan en el cuadro al final de este capítulo.

- Fondo de Solidaridad

Finalmente, las profesionales deberán aportar al fondo de solidaridad siendo este un tributo obligatorio para los profesionales recibidos en el ámbito universitario público.

Tabla 2.13: Determinación de impuestos y aportes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Determinación de impuestos y aportes					
Ingresos Brutos - créditos incobrables - montos facturados de socios	\$ 1.620.000	\$ 1.644.000	\$ 1.980.000	\$ 2.292.000	\$ 2.292.000
Ingresos IRPF - Dedución por gastos	\$ 1.134.000	\$ 1.150.800	\$ 1.386.000	\$ 1.604.400	\$ 1.604.400
IRPF - Rentas del trabajo fuera de la relación	\$ -143.303	\$ -145.915	\$ -170.335	\$ -204.296	\$ -204.296
Impuestos al Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FONASA	\$ -51.030	\$ -51.786	\$ -62.370	\$ -72.198	\$ -72.198
Caja de Jubilación de los Profesionales	\$ -291.384	\$ -291.384	\$ -412.920	\$ -412.920	\$ -412.920
Fondo de Solidaridad	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960
<b>B. Total de Impuestos y Cargas Sociales</b>	<b>\$ -524.677</b>	<b>\$ -528.045</b>	<b>\$ -684.585</b>	<b>\$ -728.374</b>	<b>\$ -728.374</b>

### 2.3.6. Estados de resultados proyectado

Se presenta a continuación el estado de resultados proyectados hasta el quinto año, momento en el cual se espera que la operativa se estabilice.

Los ingresos totales agrupan las ventas de los cuatro grandes servicios previstos para el proyecto bajo el supuesto implícito que la mayoría de las ventas se traducen en cobranzas debido a la inexistencia de una política de créditos, eventualmente el margen residual diferido de cobros entre periodos se refleja bajo el capítulo de capital de trabajo como el valor incremental de los saldos finales de cuentas a cobrar. En relación con los egresos, si bien este tipo de modelo de negocio no contiene costos directamente asociados a la prestación de servicios, optamos por la apertura de la clasificación en costos operativos, arrendamiento, gastos generales, publicidad y amortización de activos fijos para facilidad del lector.

El principal resultado que arroja el flujo de resultados proyectado es la tendencia creciente del margen de utilidad a lo largo del proyecto explicado esencialmente por el aumento de la capacidad de horas vendidas en el año cuatro y la estabilidad de los costos fijos.

Tabla 2.14: Estado de resultados proyectado en pesos constantes del año 0.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 1,090,278.70	\$ 1,164,904.80	\$ 1,526,372.70	\$ 1,865,699.80	\$ 1,858,900.10
Ventas totales	\$ 1,620,000.00	\$ 1,644,000.00	\$ 1,980,000.00	\$ 2,292,000.00	\$ 2,292,000.00
Costos Operativos	\$ (41,022.00)	\$ (75,720.50)	\$ (50,252.60)	\$ (20,544.00)	\$ (26,767.00)
Arrendamiento	\$ (201,600.00)	\$ (201,600.00)	\$ (201,600.00)	\$ (201,600.00)	\$ (201,600.00)
Gastos Generales	\$ (152,400.00)	\$ (152,400.00)	\$ (152,400.00)	\$ (152,400.00)	\$ (152,400.00)
Publicidad	\$ (131,220.00)	\$ (43,740.00)	\$ (43,740.00)	\$ (43,740.00)	\$ (43,740.00)
Amort. Muebles y útiles	\$ (3,479.30)	\$ (5,634.70)	\$ (5,634.70)	\$ (8,016.20)	\$ (8,592.90)
Resultado antes de impuestos	\$ 1,090,278.70	\$ 1,164,904.80	\$ 1,526,372.70	\$ 1,865,699.80	\$ 1,858,900.10
Impuestos (IRAE)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado después de impuestos	\$ 1,090,278.70	\$ 1,164,904.80	\$ 1,526,372.70	\$ 1,865,699.80	\$ 1,858,900.10
Utilidad neta sobre Ventas	67%	71%	77%	81%	81%

### 2.3.7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, calculado como los costos fijos del proyecto sobre los márgenes de contribución ponderados, da como resultado la cantidad de horas de servicios profesionales que deben venderse para que los ingresos sean suficientes para cubrir los costos. En cuanto a los márgenes de contribución ponderados, los mismos fueron calculados como el precio de cada servicio ponderado por el porcentaje de distribución de horas estimadas a vender de cada uno de los mismos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.15: Cálculo de los márgenes de contribución ponderados de cada servicio.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	576	576	576	768	768
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	144	144	144	192	192
Servicio 2) Espacio para padres	240	240	480	480	480
Servicio 3) Programas de estimulación	192	192	192	192	192
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	48	48	48	48	48
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	3	5	5	5	5
<b>Horas Anuales</b>	<b>1.203</b>	<b>1.205</b>	<b>1.445</b>	<b>1.685</b>	<b>1.685</b>

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	900	900	900	900	900
Servicio 2) Espacio para padres	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 3) Programas de estimulación	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	900	900	900	900	900
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000

Distribución horas vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	47,88%	47,80%	39,86%	45,58%	45,58%
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	11,97%	11,95%	9,97%	11,39%	11,39%
Servicio 2) Espacio para padres	19,95%	19,92%	33,22%	28,49%	28,49%
Servicio 3) Programas de estimulación	15,96%	15,93%	13,29%	11,39%	11,39%
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	3,99%	3,98%	3,32%	2,85%	2,85%
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	0,25%	0,41%	0,35%	0,30%	0,30%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Ingresos Proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1) Atención psicológica	\$ 806.400	\$ 806.400	\$ 806.400	\$ 1.075.200	\$ 1.075.200
Servicio 1) Atención psicológica con descuento	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 172.800	\$ 172.800
Servicio 2) Espacio para padres	\$ 336.000	\$ 336.000	\$ 672.000	\$ 672.000	\$ 672.000
Servicio 3) Programas de estimulación	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800	\$ 268.800
Servicio 3) Programas de estimulación con descuento	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200	\$ 43.200
Servicio 4) Taller enfocado en centros educativos	\$ 36.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
<b>Ingresos anuales expresados en pesos Uruguayos</b>	<b>\$1.620.000</b>	<b>\$1.644.000</b>	<b>\$1.980.000</b>	<b>\$2.292.000</b>	<b>\$2.292.000</b>

Con estos márgenes ponderados y los costos fijos ya presentados en el apartado de justificación económica del proyecto, se llegó al siguiente punto de equilibrio por año para el proyecto:

Tabla 2.16: Cálculo del punto de equilibrio por año

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	526.242	473.461	447.993	418.284	424.507
Suma de márgenes de contribución ponderados	1.347	1.364	1.370	1.360	1.360
Punto de equilibrio general (Hs.) Anual	391	347	327	308	312

De esta manera, se puede apreciar que para cubrir los costos fijos que tiene el proyecto, se necesitarán vender unas 391 horas de los servicios ofrecidos por la Clínica para el primer año, aproximadamente un 32% de las horas proyectadas a vender a partir del año 1. Esta cifra decrece en los años siguientes llegando al 19% en el año 5 una vez que se estabilizan la estructura de ingresos y costos del proyecto.

Tabla 2.17: Relación Punto de Equilibrio / Capacidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio general (Hs.) Anual	391	347	327	308	312
Horas Anuales	1.203	1.205	1.445	1.685	1.685
Relación Pto de equilibrio / Hs Anuales Proyectadas	32%	29%	23%	18%	19%

## 2.4 JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

### 2.4.1. Composición del financiamiento de la inversión

#### 2.4.1.1. Necesidad de recursos propios y ajenos

Los principales elementos considerados al momento de determinar la estructura de financiamiento fueron: las necesidades reales de financiar el nivel de inversión en activos fijos y capital de trabajo, la viabilidad de acceder a un crédito comercial o personal de las socias del proyecto y el apalancamiento que podría tener el nivel de deuda sobre el valor de la empresa bajo el supuesto de que, en ciertas circunstancias, determinados niveles de deuda contribuyen a conseguir economías que permiten apalancar el valor de la empresa.

En relación con las necesidades de financiamiento, dado el volumen de inversión, se concluyó que el proyecto no requerirá de una inversión relevante debido al modelo de negocio y de su industria. Con respecto a la viabilidad de obtener un crédito, se analizaron diferentes alternativas y concluimos que la opción más viable podría ser solicitar un préstamo a nivel personal por parte de alguna de las socias, dado que la sociedad de hecho difícilmente pueda recabar las credenciales necesarias para acceder a un financiamiento por sí misma.

Finalmente, con relación al apalancamiento, decidimos descartarlo ya que la rentabilidad sobre la inversión está condicionada no solamente por la relación deuda sobre fondos propios sino también por la relación entre ROA (Rendimientos Sobre Activos) y  $r$  (Tasa de descuento) y por la deducción de los impuestos a la renta de las actividades empresariales.

En el primer caso, relación entre ROA y  $r$ , cuanto más cercano estén estos valores y mayor volatilidad tenga el ROA, menor valor obtendremos con dicha estructura de financiamiento. En el último caso, deducciones de impuestos a la renta, este proyecto tendrá un tipo de personería jurídica tal que atribuye rentas a sus socios sin necesidad de tributar impuestos a las rentas empresariales por sí misma, con lo cual, el efecto de apalancamiento pierde sentido desde el lado tributario. Como ya vimos esta sociedad tendrá un leverage operativo muy alto dado su estructura de costos, lo cual decanta en una volatilidad importante del ROA y la distancia entre este valor y la tasa de interés de deuda sería mínima ya que, en caso de acceder a un préstamo, sería a cambio de una alta tasa de interés debido al corto historial que tendría la sociedad.

En consecuencia, el proyecto se financiará enteramente con fondos propios provenientes de aportes equitativos de los socios, ya que no hay grandes necesidades de inversión en activos fijos (más allá del mobiliario necesario para desarrollar las actividades y la gestión administrativa) ni capital de trabajo.

Los socios aportaran capital y trabajo en partes iguales a lo largo de la vida útil del proyecto.

Tabla 2.18: Necesidades incrementales de inversión en activos fijos y capital de trabajo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 1,620,000.00	\$ 1,644,000.00	\$ 1,980,000.00	\$ 2,292,000.00	\$ 2,292,000.00
Necesidades de Capital de trabajo (2%)	\$ -	\$ 32,400.00	\$ 32,880.00	\$ 39,600.00	\$ 45,840.00	\$ 45,840.00
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (32,400.00)	\$ (480.00)	\$ (6,720.00)	\$ (6,240.00)	\$ -	\$ -

## 2.4.2. Proyecciones financieras

### 2.4.2.1. Estado proyectado del flujo de fondos

El estado de flujo de fondos proyectado fue realizado desde el enfoque de la inversión, ya que el objetivo de éste es evaluar la rentabilidad del proyecto en sí mismo y no se contaría con financiamiento externo.

Para la confección de este, se tuvo en cuenta el horizonte de proyección de cinco años, se consideraron las inversiones en activo fijo y en capital de trabajo, pero solamente se incluyó el recupero del valor de este último ya que se prevé una baja probabilidad de venta de los activos fijos al final de su vida útil. Respecto al pago de IRAE, como se explicó en el apartado anterior, el mismo no corresponde ya que las sociedades de hecho forman parte de las ERAR, entidades generadoras de renta atribuibles a las personas físicas que las integran y las incluyen en sus liquidaciones de IRPF. Finalmente, no se consideraron las amortizaciones por no ser un movimiento de fondos y no tener impacto fiscal.

De esta forma se llega al estado de flujo de fondos presentado a continuación.

Tabla 2.19: Estado de flujo de fondos proyectado en pesos constantes del año 0.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Inversiones</b>						
Inversión Activos Fijos	\$ -34.793	\$ -21.554	\$ -	\$ -23.815	\$ -5.767	\$ -
Inversión Capital de trabajo	\$ -32.400	\$ -480	\$ -6.720	\$ -6.240	\$ -	\$ -
Rescate s/Activos Fijos						\$ -
Impuesto sobre Rescate AF						\$ -
Rescate s/Capital de trabajo						\$ 45.840
<b>2. Ingresos</b>						
Ventas Totales	\$ -	\$ 1.620.000	\$ 1.644.000	\$ 1.980.000	\$ 2.292.000	\$ 2.292.000
<b>3. Costos</b>						
Costos de admin. y comerc.	\$ -	\$ -526.242	\$ -473.461	\$ -447.993	\$ -418.284	\$ -424.507
Amortización de Activos Fijos	\$ -	\$ -3.479	\$ -5.635	\$ -5.635	\$ -8.016	\$ -8.593
<b>4. Utilidad antes de Impuestos</b>						
Utilidad antes de Impuestos	\$ -	\$ 1.090.279	\$ 1.164.905	\$ 1.526.373	\$ 1.865.700	\$ 1.858.900
<b>5. Impuestos</b>						
IRAE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>6. Utilidad después de impuestos</b>						
Utilidad después de impuestos	\$ -	\$ 1.090.279	\$ 1.164.905	\$ 1.526.373	\$ 1.865.700	\$ 1.858.900
<b>7. Amortización de Activos Fijos</b>						
Amortización de Activos Fijos	\$ -	\$ 3.479	\$ 5.635	\$ 5.635	\$ 8.016	\$ 8.593
Flujos de Fondos para la evaluación	\$ -67.193	\$ 1.071.724	\$ 1.163.820	\$ 1.501.952	\$ 1.867.949	\$ 1.913.333

A partir de estos flujos de fondos proyectados se calcularon los indicadores para realizar el análisis de conveniencia del proyecto.

### 2.4.3. Definición de política de dividendos

#### 2.4.3.1. Retiros de fondos

Al momento de determinar la política de retiro de fondos se decidió priorizar dos elementos claves: liquidez del proyecto y el reembolso inmediato a los socios al término de cada mes. En relación con la liquidez de caja se priorizó mantener un porcentaje mínimo de los flujos de fondos proyectados con el objetivo de cancelar las deudas comerciales y gastos menores.

De esta manera, se definió que la utilidad del proyecto se distribuirá en forma mensual entre los socios a modo de retiro anticipado de resultados. El monto a ser distribuido se calculará

como el 90% del resultado neto del período menos la reinversión en activos fijos y capital de trabajo prorrateado por las horas realizadas por cada socio. El mecanismo de aportes de capital equitativos debería incentivar la convergencia igualitaria de horas laborales de cada integrante de la sociedad con el fin de que los resultados a distribuirse también resulten en partes igualitarias.

Tabla 2.20: Calendario de desembolsos en pesos constantes del año 0.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados operativos	\$ 981.251	\$ 1.048.414	\$ 1.373.735	\$ 1.679.130	\$ 1.673.010
Inversión	\$ -22.034	\$ -6.720	\$ -30.055	\$ -5.767	\$ -
Retiros de Fondos	\$ 959.217	\$ 1.041.694	\$ 1.343.680	\$ 1.673.363	\$ 1.673.010

### 3 ANÁLISIS DE CONVENIENCIA

En este apartado se desarrollan los indicadores para analizar la conveniencia del emprendimiento.

En proyectos de inversión como el que se estudia donde el componente de capital no es preponderante y en los cuales el recurso principal que permite generar los flujos de fondos futuros es el componente humano, los indicadores usuales de conveniencia (Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto) pueden resultar limitados; por ejemplo, la Tasa Interna de Retorno que mide la rentabilidad por unidad de capital invertido, puede resultar en un nivel muy elevado, pero el proyecto no logra generar el flujo de fondos mínimo que requieren las profesionales.

Por este motivo, se decidió calcular el VAN a efectos de no excluirlo como indicador del análisis de conveniencia y recurrir a indicadores complementarios, como los flujos de fondos netos retirados, que podrían resultar de mayor utilidad al momento de determinar la conveniencia de este proyecto.

Posteriormente, se presentará el análisis de sensibilidad recurriendo a diferentes escenarios.

#### Tasa de descuento

Respecto a la estimación de la tasa de descuento para los flujos, se debe tener en cuenta que el riesgo del proyecto es bajo, debido a que no implica un desembolso importante de dinero por inversiones en activos fijos, se financia enteramente con aportes propios y los costos operativos también son reducidos.

Debido a que los flujos de fondos están contruidos en pesos constantes, la tasa de descuento adecuada para descontarlos debe ser una tasa en Unidades Indexadas (UI).

Para la estimación se consideró la tasa de 2,98% de los títulos del gobierno uruguayo en Unidades Indexadas a largo plazo (fuente BEVSA) como aproximación de una tasa libre de riesgo, a la que se le adicionó una prima de 2% por el riesgo de proyecto. Como resultado, la tasa de descuento para los flujos de fondos resultó de 5%.

### 3.1 INDICADORES

#### 3.1.1. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es uno de los indicadores de conveniencia más utilizados, que posibilita determinar en términos absolutos el grado en el que el proyecto remunera al factor productivo capital. Como fue explicado en el capítulo de justificación económica-financiera, se consideró un horizonte de planeamiento de cinco años y los flujos se elaboraron en pesos constantes.

En el año 5 se incluyó un valor de continuidad del negocio, calculado como una renta perpetua con los flujos de fondos generados en el último año, incluyendo un nivel de reposición de la inversión en activo fijo y la tasa de descuento estimada. El flujo de fondos resultante, con los supuestos y proyecciones elaboradas anteriormente se presenta a continuación.

Tabla 3.1: Flujo de fondos en pesos constantes del año 0.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. Inversiones</b>						
Inversión Activos Fijos	\$ -34.793	\$ -21.554	\$ -	\$ -23.815	\$ -5.767	\$ -
Inversión Capital de trabajo	\$ -32.400	\$ -480	\$ -6.720	\$ -6.240	\$ -	\$ -
Rescate s/Activos Fijos						\$ -
Impuesto sobre Rescate AF						\$ -
Rescate s/Capital de trabajo						\$ 45.840
<b>2. Ingresos</b>						
Ventas Totales	\$ -	\$ 1.620.000	\$ 1.644.000	\$ 1.980.000	\$ 2.292.000	\$ 2.292.000
<b>3. Costos</b>						
Costos de admin. y comerc.	\$ -	\$ -526.242	\$ -473.461	\$ -447.993	\$ -418.284	\$ -424.507
Amortización de Activos Fijos	\$ -	\$ -3.479	\$ -5.635	\$ -5.635	\$ -8.016	\$ -8.593
<b>4. Utilidad antes de Impuestos</b>						
Utilidad antes de Impuestos	\$ -	\$ 1.090.279	\$ 1.164.905	\$ 1.526.373	\$ 1.865.700	\$ 1.858.900
<b>5. Impuestos</b>						
IRAE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>6. Utilidad después de impuestos</b>						
Utilidad después de impuestos	\$ -	\$ 1.090.279	\$ 1.164.905	\$ 1.526.373	\$ 1.865.700	\$ 1.858.900
<b>7. Amortización de Activos Fijos</b>						
Amortización de Activos Fijos	\$ -	\$ 3.479	\$ 5.635	\$ 5.635	\$ 8.016	\$ 8.593
<b>Flujos de Fondos para la evaluación</b>	\$ -67.193	\$ 1.071.724	\$ 1.163.820	\$ 1.501.952	\$ 1.867.949	\$ 1.913.333

El resultado del cálculo arroja un valor actual neto de \$ 6,342,471. Este se interpreta como el aumento del patrimonio neto de las profesionales por su contribución con capital y trabajo al proyecto.

### 3.1.2. Retiro de fondos de las profesionales después de tributos

Tal como se indicó en el capítulo precedente hay ciertos indicadores financieros como el VAN que bajo determinadas circunstancias no resultan útiles al momento de analizar y evaluar la conveniencia de un proyecto. Complementariamente se recurrió a proyectar un estado de flujos de fondos basado en los retiros netos de impuestos y cargas sociales que realizarán periódicamente las profesionales. El objetivo es evaluar si este flujo repaga los esfuerzos invertidos por las promotoras y si el valor hora resultante de los flujos del proyecto es

conveniente en relación al valor hora de las actividades académicas que actualmente desempeñan las profesionales.

Tabla 3.2: Análisis mensual e individual de ingresos netos obtenidos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Retiro de socios	\$ 959,217	\$ 1,041,694	\$ 1,343,680	\$ 1,673,363	\$ 1,673,010
B. Total de Impuestos y Cargas Sociales	\$ -524,677	\$ -528,045	\$ -684,585	\$ -728,374	\$ -728,374
C. (A-B) Flujos de Fondos de Socios	\$ 434,540	\$ 513,649	\$ 659,095	\$ 944,989	\$ 944,636
Flujos de Fondos de Socios (Mensual Promedio) = C/12	\$ 36,212	\$ 42,804	\$ 54,925	\$ 78,749	\$ 78,720
D. Flujos de Fondos individuales (Mensual Promedio) = (C/12)/3	\$ 12,071	\$ 14,268	\$ 18,308	\$ 26,250	\$ 26,240
Horas Facturables por profesional	33	33	40	47	47
Horas No Facturables por profesional	4	4	5	6	7
E. Horas de dedicación al proyecto	37	37	45	53	54
Valor hora promedio = D/E	\$ 324	\$ 383	\$ 405	\$ 491	\$ 484
Ingresos netos promedio por profesional por su actividad académica	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Horas de trabajo por actividad académica	120	120	120	120	120
Valor hora promedio por su actividad académica	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250

De acuerdo con el cuadro precedente se observa que los retiros de fondos de los socios surgen directamente de los retiros del proyecto menos las deducciones y descuentos correspondientes a impuestos y contribuciones sociales. El cálculo de las contribuciones se explicó en el capítulo de Impuestos a la sociedad y a los socios. De acuerdo con la proyección de retiros de fondos netos mensualizado, se observa que cada socio obtendría en el primer año un monto superior a los \$ 12.000 pesos mensuales.

De acuerdo con las horas facturables y no facturables dedicadas, el proyecto genera un valor hora superior al registrado por las actividades académicas, por lo cual se podría concluir que el proyecto es conveniente desde la perspectiva financiera y esta conveniencia se incrementa en la medida que las profesionales pudiesen destinar un número superior de horas al proyecto y reducir sus actividades académicas.

### 3.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Debido a que el análisis de conveniencia del proyecto se basa en las mejores estimaciones posibles y que, por tratarse de estimaciones, existe cierto grado de incertidumbre en las mismas, se agregó al estudio del proyecto un análisis de sensibilidad.

Dado que los precios de venta están definidos por el mercado, la variable principal a sensibilizar es la capacidad operativa del proyecto (horas que las profesionales pueden dedicarle a la Clínica). En el análisis realizado, se consideraron los valores de la capacidad operativa del proyecto utilizados para los estudios de factibilidad y conveniencia considerando un escenario optimista (aumento de la capacidad operativa en un 20%) y uno pesimista (disminución de la capacidad operativa en un 20%).

El escenario optimista implicaría que las promotoras del proyecto pudieran dedicar más horas al mismo, de esa forma aumentar la capacidad y, con ello, los ingresos por ventas. El segundo podría darse de dos maneras: que las promotoras deban reducir la capacidad operativa debido a sus otras actividades o, siendo capaces de dedicar más horas al proyecto, esas horas no puedan ser vendidas y, por lo tanto, no aumenten los ingresos por ventas.

En las siguientes tablas se muestran los valores que tomaron los indicadores cuando se modificó la variable considerada.

Tabla 3.3: Variación de los indicadores

	<b>Escenario base</b>	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario pesimista</b>
VAN	\$6.342.471	\$8.025.963	\$ 4.658.978
VAN de retiros netos	\$ 82.408	\$ 117.901	\$ 46.915
Valor hora (\$/hora)	\$ 324	\$ 507	\$ 140

En el escenario pesimista, si solamente analizamos el VAN del proyecto, el mismo resulta conveniente con un amplio margen de tolerancia, ya que para que el proyecto se torne no conveniente deberá disminuir la capacidad operativa en un 47%. Esto tiene una baja probabilidad de ocurrencia, ya que no se prevén cambios en las condiciones laborales que las promotoras poseen en sus otras actividades profesionales y, además, debido a que según lo consultado con otros profesionales que se dedican a la consulta psicológica, no es esperable que las horas vendidas descendan a esos niveles. No obstante, si analizamos los retiros netos que ellas podrán hacer del proyecto en este escenario, el mismo no resulta conveniente ya que el valor hora percibido pasa a ser de \$140, lo cual resulta inferior al valor hora que perciben por su actividad principal (\$250).

En las tablas 5.7 y 5.8 del Anexo 1 se puede ver la confección de los flujos de fondos para cada uno de los escenarios, a continuación, se muestra un resumen de los mismos.

Tabla 3.4: Flujos de fondos de socios con proyecto

Flujos de fondos de Socios con proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario base	\$ 434.540	\$ 513.649	\$ 659.095	\$ 944.989	\$ 944.636
Escenario optimista	\$ 680.571	\$ 762.078	\$ 958.669	\$ 1.293.212	\$ 1.292.859
Escenario pesimista	\$ 188.510	\$ 265.220	\$ 359.522	\$ 596.765	\$ 596.412

#### 4 CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo el análisis de la viabilidad y la conveniencia de una clínica de atención psicológica y estimulación del desarrollo cognitivo, la cual será llevada adelante por tres licenciadas en psicología con una amplia formación de posgrado en ciencias cognitivas. Actualmente, se desempeñan en el ámbito académico y buscan tener una actividad complementaria que les permita desarrollarse en el ámbito clínico, aplicar los conocimientos hasta ahora aprendidos y generar un ingreso adicional.

Como resultado de la investigación y el trabajo realizado, se ha logrado confeccionar un proyecto de inversión y una propuesta de modelo de negocios, ambos basados en la información recabada tanto de las promotoras del proyecto como de actores externos.

Con respecto a la propuesta de modelo de negocios, se confeccionó el mismo utilizando el modelo Canvas y cada uno de sus componentes se desarrollaron de forma más extensa a lo largo de todo el documento.

En cuanto al análisis de conveniencia del proyecto, el VAN arroja un resultado positivo, pero en el entendimiento de que este indicador no es suficiente, se realizó adicionalmente, un análisis de los retiros de fondos (netos de impuestos y contribuciones sociales) que las promotoras del proyecto realizarán, resultando en un valor hora de \$ 324 para el primer año, el cual es superior al valor hora actual que reciben por su actividad principal (\$ 250). De esta forma se puede concluir que esta actividad les resulta más conveniente que su actividad actual y que si en un futuro le dedicaran más horas a dicho proyecto (como está previsto en este modelo) podrían llegar a obtener un mayor ingreso por esta actividad.

Otra de las conclusiones arrojadas por este análisis es la alta carga tributaria que registran las profesionales independientes. En el caso puntual analizado en este trabajo, el total destinado a pago de impuestos y cargas sociales por parte de las promotoras corresponde a 55% del total anual de los retiros a realizar.

Por otra parte, se realizó un análisis de sensibilidad tomando como variable crítica la capacidad dedicada de horas al proyecto. A partir de los resultados de este, se ha concluido también que aún en un escenario pesimista (donde los ingresos por ventas se reducen en un 20%), el proyecto sigue siendo conveniente desde el punto de vista del VAN. Sin embargo, en este caso el valor hora percibido (\$140) por esta actividad pasa a ser inferior al valor hora percibido por su actividad principal y el proyecto ya no resulta conveniente para las profesionales, ya que obtendrán mayores ingresos si aumentan sus horas de dedicación en su actividad académica.

El presente trabajo arroja conclusiones no sólo sobre la conveniencia y los aspectos económicos y financieros del proyecto si no también sobre cómo deberá ser implementada la idea de negocio para hacerlo con mayores probabilidades de éxito. Tal como se expuso en la introducción del trabajo, una de nuestras motivaciones para estudiar este caso fue poder aportarle valor al proyecto, siendo para sus tres promotoras no solo una guía para la implementación de la idea sino también un análisis de aquellos aspectos del proyecto que escapan a su formación (económico, financiero y comercial).

5 ANEXO 1: TABLAS

Tabla 5.1: Instituciones de educación privada de nivel inicial, primaria y secundaria

Barrio	Nombre	Dirección
Pocitos	San Juan Bautista	Luis Cavia 2830
Pocitos	Nuestra Señora De Fatima	Brito Del Pino 1344
Pocitos	Escuela Integral Yavne	Luis Cavia 2800
Pocitos	Colegio Jean Piaget	Avda. Brasil 2586
Pocitos	Edu School	Solano Antuña 2618
Pocitos	Colegio Monte vi	Luis Cavia 2827
Pocitos	Ivy Thomas Memorial School	Roque Graseras 775
Pocitos	Saint Andrew's School	Luis Cavia 2791
Pocitos	Instituto Pedagógico Laurence Larsen	Fco. Muñoz 3036
Pocitos	Escuela Integral Hebreo Uruguaya	Jose Benito Lamas 2841
Pocitos	Escuela Del Parque	Avda. Fco. Soca 1386
Pocitos	Montevideo College	26 de Marzo 1130
Pocitos	Queen'S School	Libertad 2730
Pocitos	Saint David's-	Pedro Berro 774
Pocitos	Colegio Alemán	Av. Dr. Fco. Soca 1356
Pocitos	Pocitos Day School	Avda. Ing. Luis P Ponce 1268
Punta Carretas	Latinoamericano	Echeverria 530/42
Punta Carretas	Juan Zorrilla De San Martin	Jose Ellauri 527
Punta Carretas	Punta Carretas Bilingüe	Fco. Garcia Cortinas 2432
Cordón	José Pedro Varela	Soriano 1570
Cordón	Instituto Educativo Acj	Eduardo Acevedo 1629
Cordón	Santo Domingo	Av. Rivera 2257
Cordón	Colegio del Sagrado Corazón	Soriano 1472
Cordón	Instituto Maria Auxiliadora	Canelones 1701
Tres Cruces	Colegio Forward	Dr. JOAQUIN REQUENA 1627
Tres Cruces	Escuela Adventista Adriel	Av. Italia 2358
Tres Cruces	Saint Brendan's School	Av. Rivera 2314
Centro	Escuela y Liceo Elbio Fernández	Canelones 1382
Centro	Nuestra Señora del Huerto	San José 990
Centro	Inmaculado Corazón de María Adoratrices	Mercedes 1371/83
Centro	Inmaculada Concepción (Vascos)	Mercedes 984
Centro	The Anglo School Centro	Javier Barrios Amorin 1275
Centro	Life School	Canelones 1069
La Blanqueada	Instituto Geselliano (C.I.P.A.G.)	Br. Artigas 2223

Tabla 5.2: Sitio web de los principales competidores

Nombre	Sitio web
Cenitea	<a href="https://www.cenitea.com.uy/">https://www.cenitea.com.uy/</a>
Espacio Lúdico	<a href="http://www.espacioludico.com">www.espacioludico.com</a>
Match aprendizaje	<a href="http://www.matchaprendizaje.uy">www.matchaprendizaje.uy</a>
Motri	<a href="http://www.motri.com.uy/">www.motri.com.uy/</a>
Centro Vera	<a href="http://www.centrovera.com">www.centrovera.com</a>
Ceepal	<a href="http://www.ceepal.com.uy">www.ceepal.com.uy</a>

Tabla 5.3: Fuente de información de valores promedios de los muebles y útiles.

Artículos	Precio	Fuente
Mesa escritorios	\$ 2.850	<a href="#">Link</a>
Silla escritorio calidad	\$ 4.390	<a href="#">Link</a>
Silla escritorio	\$ 3.165	<a href="#">Link</a>
Sillón individual	\$ 3.790	<a href="#">Link</a>
Sillones dos cuerpos	\$ 4.590	<a href="#">Link</a>
Almohadones	\$ 299	<a href="#">Link</a>
Percheros	\$ 670	<a href="#">Link</a>
Mesas auxiliares	\$ 1.135	<a href="#">Link</a>
Impresoras multifunción a color	\$ 5.319	<a href="#">Link</a>
Juego de mesas y sillas de niños	\$ 3.786	<a href="#">Link</a>
Estanterías	\$ 3.200	<a href="#">Link</a>
Cajonera	\$ 5.767	<a href="#">Link</a>
Fichero o archivadores	\$ 8.660	<a href="#">Link</a>
Reproductor de música	\$ 3.341	<a href="#">Link</a>
Papelera	\$ 399	<a href="#">Link</a>
Mesa escritorios	\$ 2.850	<a href="#">Link</a>
Silla escritorio calidad	\$ 4.390	<a href="#">Link</a>
Silla escritorio	\$ 3.165	<a href="#">Link</a>
Sillón individual	\$ 3.790	<a href="#">Link</a>
Almohadones	\$ 299	<a href="#">Link</a>
Mesas auxiliares	\$ 1.135	<a href="#">Link</a>
Estanterías	\$ 3.200	<a href="#">Link</a>
Cajonera	\$ 5.767	<a href="#">Link</a>

Tabla 5.4: Amortización de Muebles y Útiles

Artículos	Inversión	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			\$ -	\$ -3.479	\$ -5.635	\$ -5.635	\$ -8.016	\$ -8.593
Mesa escritorios	Año 0	10	\$ -	\$ -285	\$ -285	\$ -285	\$ -285	\$ -285
Silla escritorio calidad	Año 0	10	\$ -	\$ -439	\$ -439	\$ -439	\$ -439	\$ -439
Silla escritorio	Año 0	10	\$ -	\$ -317	\$ -317	\$ -317	\$ -317	\$ -317
Sillón individual	Año 0	10	\$ -	\$ -758	\$ -758	\$ -758	\$ -758	\$ -758
Sillones dos cuerpos	Año 0	10	\$ -	\$ -459	\$ -459	\$ -459	\$ -459	\$ -459
Almohadones	Año 0	10	\$ -	\$ -150	\$ -150	\$ -150	\$ -150	\$ -150
Percheros	Año 0	10	\$ -	\$ -67	\$ -67	\$ -67	\$ -67	\$ -67
Mesas auxiliares	Año 0	10	\$ -	\$ -114	\$ -114	\$ -114	\$ -114	\$ -114
Impresoras multifunción a color	Año 0	10	\$ -	\$ -532	\$ -532	\$ -532	\$ -532	\$ -532
Juego de mesas y sillas de niños	Año 1	10	\$ -	\$ -	\$ -379	\$ -379	\$ -379	\$ -379
Estanterías	Año 0	10	\$ -	\$ -320	\$ -320	\$ -320	\$ -320	\$ -320
Cajonera	Año 1	10	\$ -	\$ -	\$ -577	\$ -577	\$ -577	\$ -577
Fichero o archivadores	Año 1	10	\$ -	\$ -	\$ -866	\$ -866	\$ -866	\$ -866
Reproductor de música	Año 1	10	\$ -	\$ -	\$ -334	\$ -334	\$ -334	\$ -334
Papelera	Año 0	10	\$ -	\$ -40	\$ -40	\$ -40	\$ -40	\$ -40
Mesa escritorios	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -285	\$ -285
Silla escritorio calidad	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -439	\$ -439
Silla escritorio	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -317	\$ -317
Sillón individual	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -758	\$ -758
Almohadones	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -150	\$ -150
Mesas auxiliares	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -114	\$ -114
Estanterías	Año 3	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -320	\$ -320
Cajonera	Año 4	10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -577

Tabla 5.5: Fuente de información de valores promedios de los materiales.

Categoría	Artículos	Precio	Fuente
Juguetes	Kit de 25 muñecos de rep. familiar de cerámica	\$ 3.800	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Casa de muñecas de madera	\$ 990	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Muñeco bebé - varios y representativos	\$ 2.156	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Pizarra - blanca de drypen	\$ 990	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Kit de elementos de cocina	\$ 380	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Kit de frutas y verduras	\$ 386	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Kit de comidas	\$ 890	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Bloques de construcción c/encastre	\$ 695	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Puzzles	\$ 279	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Juegos de mesa	\$ 401	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Cartas	\$ 170	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Pack de 6 autitos	\$ 150	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Musicales (tambor, xilófono, etc)	\$ 399	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Teléfono de juguete	\$ 890	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Kit de 12 animales de granja	\$ 690	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Kit de 12 animales salvajes	\$ 540	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Cuerda de saltar	\$ 120	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Dinero de juguete	\$ 215	<a href="#">Link</a>

Juguetes	Títeres	\$	350	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Números y letras de goma	\$	110	<a href="#">Link</a>
Juguetes	Alfombra de goma eva	\$	239	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Masas	\$	75	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Lápices	\$	259	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Dry pen pizarra	\$	215	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Dry pen	\$	172	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Témperas	\$	173	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Hojas	\$	68	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Carpetas para hojas	\$	49	<a href="#">Link</a>
Art. de papelería	Cuadernos varios	\$	10	<a href="#">Link</a>
Limpieza e higiene	Aromatizador de ambiente	\$	131	<a href="#">Link</a>
Limpieza e higiene	Toallitas húmedas para manos	\$	175	<a href="#">Link</a>
Limpieza e higiene	Alcohol	\$	199	<a href="#">Link</a>
Limpieza e higiene	Esponja	\$	99	
Limpieza e higiene	Toallas de papel	\$	1.330	<a href="#">Link</a>
Limpieza e higiene	Jabón líquido	\$	189	<a href="#">Link</a>
Tests de evaluación	WISC - V	\$	53.717	<a href="#">Link</a>
Tests de evaluación	Peabody	\$	11.993	<a href="#">Link</a>
Tests de evaluación	Tema - 3	\$	8.771	<a href="#">Link</a>
Tests de evaluación	Raven	\$	2.722	<a href="#">Link</a>
Tests de evaluación	Torre de Londres	\$	1.779	<a href="#">Link</a>
Varios	Curitas	\$	295	<a href="#">Link</a>
Varios	Recipientes de plástico	\$	362	<a href="#">Link</a>
Varios	Cajas para guardar materiales	\$	350	<a href="#">Link</a>
Varios	Suscripción a diarios	\$	380	<a href="#">Link</a>

Tabla 5.6: Retiros de las promotoras

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retiros brutos anuales de las promotoras	\$ 959.217	\$ 1.041.694	\$ 1.343.680	\$ 1.673.363	\$ 1.673.010
Total de impuestos y cargas sociales	\$ -524.677	\$ -528.045	\$ -684.585	\$ -728.374	\$ -728.374
Tasa efectiva (s/retiros)	55%	51%	51%	44%	44%
Retiros netos anuales de las promotoras	\$ 434.540	\$ 513.649	\$ 659.095	\$ 944.989	\$ 944.636
Retiros mensuales de cada promotora	\$ 12.071	\$ 14.268	\$ 18.308	\$ 26.250	\$ 26.240

Tabla 5.7: Flujos de fondos del proyecto en el escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Retiro de socios	\$ 1.250.721	\$ 1.336.270	\$ 1.698.832	\$ 2.085.923	\$ 2.085.570
Determinación de impuestos y aportes					
Ingresos Brutos - créditos incobrables - mc	\$ 1.944.000	\$ 1.972.800	\$ 2.376.000	\$ 2.750.400	\$ 2.750.400
Ingresos IRPF - Deducción por gastos	\$ 1.360.800	\$ 1.380.960	\$ 1.663.200	\$ 1.925.280	\$ 1.925.280
IRPF - Rentas del trabajo fuera de la relac	\$ -178.570	\$ -181.705	\$ -213.440	\$ -254.193	\$ -254.193
Impuestos al Patrimonio	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
FONASA	\$ -61.236	\$ -62.143	\$ -74.844	\$ -86.638	\$ -86.638
Caja de Jubilación de los Profesionales	\$ -291.384	\$ -291.384	\$ -412.920	\$ -412.920	\$ -412.920
Fondo de Solidaridad	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960
B. Total de Impuestos y Cargas Sociales	\$ -570.150	\$ -574.192	\$ -740.164	\$ -792.711	\$ -792.711
(A-B) Flujos de Fondos de Socios	\$ 680.571	\$ 762.078	\$ 958.668	\$ 1.293.212	\$ 1.292.859
Flujos de Fondos de Socios Mensuales (Pr	\$ 56.714	\$ 63.507	\$ 79.889	\$ 107.768	\$ 107.738
Flujos de Fondos individuales (Mensual Pi	\$ 18.905	\$ 21.169	\$ 26.630	\$ 35.923	\$ 35.913
Horas Facturables (Mensual Promedio)	33,00	33,00	40,00	47,00	47,00
Horas No Facturables (Mensual Promedio)	4,30	4,30	5,21	6,43	7,16
-> Proyectos	1,00	1,00	1,21	1,73	2,46
->Preparación de consultas	3,30	3,30	4,00	4,70	4,70
Valor hora	\$ 507	\$ 568	\$ 589	\$ 672	\$ 663
Ingresos netos por actividad académica	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Horas de trabajo por actividad académica	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Valor hora	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250

Tabla 5.8: Flujos de fondos del proyecto en el escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Retiro de socios	\$ 667.713	\$ 747.118	\$ 988.528	\$ 1.260.803	\$ 1.260.450
Determinación de impuestos y aportes					
Ingresos Brutos - créditos incobrables - mx	\$ 1.296.000	\$ 1.315.200	\$ 1.584.000	\$ 1.833.600	\$ 1.833.600
Ingresos IRPF - Deducción por gastos	\$ 907.200	\$ 920.640	\$ 1.108.800	\$ 1.283.520	\$ 1.283.520
IRPF - Rentas del trabajo fuera de la relac	\$ -108.035	\$ -110.125	\$ -127.230	\$ -154.399	\$ -154.399
Impuestos al Patrimonio	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
FONASA	\$ -40.824	\$ -41.429	\$ -49.896	\$ -57.758	\$ -57.758
Caja de Jubilación de los Profesionales	\$ -291.384	\$ -291.384	\$ -412.920	\$ -412.920	\$ -412.920
Fondo de Solidaridad	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960	\$ -38.960
B. Total de Impuestos y Cargas Sociales	\$ -479.203	\$ -481.898	\$ -629.006	\$ -664.037	\$ -664.037
(A-B) Flujos de Fondos de Socios	\$ 188.510	\$ 265.220	\$ 359.522	\$ 596.766	\$ 596.413
Flujos de Fondos de Socios Mensuales (Pr	\$ 15.709	\$ 22.102	\$ 29.960	\$ 49.731	\$ 49.701
Flujos de Fondos individuales (Mensual Pi	\$ 5.236	\$ 7.367	\$ 9.987	\$ 16.577	\$ 16.567
Horas Facturables (Mensual Promedio)	33,00	33,00	40,00	47,00	47,00
Horas No Facturables (Mensual Promedio)	4,30	4,30	5,21	6,43	7,16
-> Proyectos	1,00	1,00	1,21	1,73	2,46
->Preparación de consultas	3,30	3,30	4,00	4,70	4,70
Valor hora	\$ 140	\$ 198	\$ 221	\$ 310	\$ 306
Ingresos netos por actividad académica	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Horas de trabajo por actividad académica	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Valor hora	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250

Tabla 5.9: Cotizaciones

Cotizaciones	
USD TC	UYU 45.00
EUR TC	UYU 51.90

Tabla 5.10: Tasas

Tasas	
Tasa efectiva del Impuesto a la Renta Empresariales (IRAE)	0%
Tasa efectiva del Impuesto a la Renta de Personas Físicas (IRPF)	16%
Tasa de Deducciones del Impuesto a la Renta de Personas Físicas (IRPF)	10%
Tasa de Aporte % de FONASA Correspondiente	5%
i (Tasa por Fondos de Terceros)	10%
Ke (Tasa por Fondos Propios)	5%
CPC (Costo Promedio de Capital)	5%

Tabla 5.11: Bases y categorías

Bases	
BPC (Base de Prestaciones de Contribuciones)	UYU 4,870.00
Aporte de Fondo de Solidaridad Correspondiente	UYU 1,082.22
CPE (Costo Promedio Equivalente)	UYU 3,540.00
CJPPU 1 especial	UYU 2,152.00
CJPPU CAT 1era	UYU 4,279.00
CJPPU CAT 2da	UYU 8,094.00
CJPPU CAT 3era	UYU 11,470.00
CJPPU CAT 4ta	UYU 14,388.00
CJPPU CAT 5ta	UYU 16,846.00
CJPPU CAT 6ta	UYU 18,872.00
CJPPU CAT 7ma	UYU 20,456.00
CJPPU CAT 8va	UYU 21,574.00
CJPPU CAT 9na	UYU 22,252.00
CJPPU CAT 10ma	UYU 22,469.00

Tabla 5.12: Precio de Servicios

Precios	
Precio Servicio 1)	UYU 1,400.00
Precio Servicio 1) Con Descuento	UYU 900.00
Precio Servicio 2)	UYU 1,400.00
Precio Servicio 3)	UYU 1,400.00
Precio Servicio 3) Con Descuento	UYU 900.00
Precio Servicio 4)	UYU 12,000.00

## 6 ANEXO 2: ILUSTRACIONES

Ilustración 6.1: Inmueble a ser arrendado

**Oficina en alquiler**  
Montevideo, Centro  
Ejido al 1400

PRECIO ALQUILER  
**\$ 16.800**  
POR MES  
+ \$ 7.500 de expensas

49m<sup>2</sup>  
Sup. total

2  
Dormitorios

1  
Baño

Fotos Mapa



**Contactá a la inmobiliaria**  
Montevideo - Punta del Este  
info@brokerwtc.com  
0598 092306090

Nombre \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Vi esta propiedad y me gustaría que me contacten...

**CONTACTARSE**

**CONTACTAR OPERADOR**

### Descripción

Alquiler de Oficina en Centro.

Consta de recibidor mas dos amplios ambientes, muy iluminada. Piso alto contra-frente despejado con mucha luz y muy silencioso.

Cerca de todos los servicios próximo a Ejido y 18 de Julio.

Muy buen estado general, recientemente plastificados los pisos de parquet, lista para ocupar!

Apto para oficina, consultorio profesional, etc..

Gastos Comunes \$7.500 aproximadamente.

Agenda tu visita ya!

BROKER Bienes Raíces, te asesoramos con BIGDATA.  
www.brokerwtc.com

### Detalles de la propiedad

Operación	Alquiler	Año	1961
Localidad	Montevideo	Expensas	\$ 7.500
Barrio	Centro	Orientación	Oeste
Dirección	Ejido al 1400	Baños	1
Dormitorios	2 dormitorios	Estado	Muy bueno
Antigüedad	60 años		

Fuente: <https://www.brokerwtc.com/oficina-en-alquiler-en-centro-ficha-bkm829>

Ilustración 6.2: Modelo Canvas de CEDCog

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Centros educativos con quienes realizar alianzas para la identificación y derivación de niños o adolescentes para diagnóstico y/o tratamiento</p> <p>Arrendador del espacio donde dar la atención para los servicios 1, 2 y 3</p> <p>Centros de salud con quienes realizar alianzas para la derivación de niños o adolescentes para diagnóstico y/o tratamiento</p> <p>Community manager para llevar adelante una estrategia de captación y fidelización de clientes en redes sociales y web</p>	<p>Captación de pacientes</p> <p>Diagnóstico</p> <p>Planificación del tratamiento</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Comunicación de la propuesta a Centros educativos</p> <p>Preparación y diseño del taller</p> <p>Diseño de materiales a utilizar en el taller</p> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Materiales para utilizar en las consultas: juguetes, art. de papelería, etc</p> <p>Sala con privacidad</p> <p>Tests para diagnóstico</p> <p>Materiales para presentar los talleres</p> <p>Insumos para actividades didácticas en talleres</p>	<p><b>Atención psicológica</b></p> <p>Servicio de terapia enfocada en niños y adolescentes hasta 15 años.</p> <p><b>Espacio para padres</b></p> <p>Instancia en la que los padres pueden hacer consultas respecto al desarrollo y proceso de aprendizaje de sus hijos</p> <p><b>Programas de estimulación</b></p> <p>Terapia que busca fomentar habilidades en los niños y trabajar trastornos de aprendizaje.</p> <p><b>Taller enfocado en centros educativos</b></p> <p>Talleres grupales con centros educativos sobre estimulación y desarrollo cognitivo</p>	<p><b>Relación personalizada</b></p> <p>Atención del paciente ajustada a sus necesidades. El taller se ajusta a requerimientos del Centro</p> <p><b>Relación de partner</b></p> <p>Acompañamiento durante todo el tratamiento y seguimiento posterior</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Página de Instagram</p> <p>Página web</p> <p>Boca a boca</p> <p>Publicidad en colegios y escuelas de la zona</p>	<p><b>Segmentación socioeconómica:</b></p> <p>Padres de nivel socio económico medio y alto interesados en la atención psicológica de sus hijos o tutelados, acceso a servicio full.</p> <p><b>Segmentación socioeconómica:</b></p> <p>Padres de nivel socio medio-bajo y bajo-acceso a precios preferenciales y propuesta modesta.</p> <p><b>Segmentación Demográfica:</b></p> <p>Padres primerizos o padres y tutores interesados en la crianza y estimulación cognitiva de sus hijos/tutelados</p> <p><b>Segmentación Geográfica:</b></p> <p>Centros localizados en las cercanías de la clínica y Padres con circulación frecuente en las cercanías de la clínica.</p>
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
<p>El modelo de negocio se centra en la creación de valor. La estructura de costos es pequeña y se centra en costos fijos</p> <p>Los costos mas relevantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler</li> <li>- Materiales y muebles</li> <li>- Test de evaluación</li> </ul>		<p><b>Tarifa por uso:</b></p> <p>El paciente paga un precio por cada consulta/sesión</p> <p>Los Centros pagan un precio por cada taller que contrata</p>	<p><b>Precios fijos:</b></p> <p>Para servicios 1, 2 y 3: precio fijo por hora ajustable según segmento del cliente.</p> <p>Para servicio 4: precio fijo.</p>	<p><b>Estructura de ingresos (5 años):</b></p> <p>Serv. 1: 50% - 60%</p> <p>Serv. 2: 20% - 35%</p> <p>Serv. 3: 14% - 20%</p> <p>Serv. 4: 0.25% - 0.41%</p>

Ilustración 6.3: Servicios de gestión de redes sociales



Nombre del plan requerido: Plan social media cobre (Manejo de redes)

Descripción:

- \* Foto de perfil para Instagram y Facebook
- \* Manejo de 1 Red Social
- \* 6 Posteos feed + 6 Stories
- \* Redaccion de contenido
- \* Respuestas rapidas

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apud, I., Ruiz, P. & Vásquez Echeverría, A. (2015). Introducción a la historia y a los métodos en psicología cognitiva. En A. Vásquez Echeverría (Ed.) Manual de Introducción a la Psicología Cognitiva (pp. 17-48). Montevideo: UdelaR.

Bruning, R. (2012). Psicología cognitiva y de la instrucción. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

García Vera, M., (1998). La psicoterapia hoy desde un enfoque cognitivo-conductual. V Jornada Científica de la Asociación de Psicoterapeutas “Laureano Cuesta”.

Kotler, P., Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Education

La Udelar tiene más de 20.000 nuevos estudiantes (2021). Recuperado de <https://udelar.edu.uy/portal/2021/05/la-udelar-tiene-mas-de-20-000-nuevos-estudiantes/>

Osterwalde, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio (Primera Edición). España: Deusto. Centro de Libros PAPF, S.L.U.

Pascale, R. (2009). Decisiones Financieras (Sexta Edición). Montevideo, Uruguay: Pearson.

Porteiro, J.C., (2016). Proyectos de Inversión. Montevideo, Uruguay: Editorial Fin de Siglo

Pujadas, F. (2021). Las consultas psiquiátricas por ansiedad y depresión aumentaron de forma notoria con la primera ola de Covid-19. Recuperado de

<https://www.búsqueda.com.uy/Secciones/Las-consultas-psiquiatricas-por-ansiedad-y-depresion-aumentaron-de-forma-notoria-con-la-primera-ola-de-Covid-19-uc46085>

Trengone, A. (2021). La pandemia provocó alteraciones en la calidad del sueño y síntomas de depresión y ansiedad en niños y adolescentes, según un estudio de la Sociedad de Pediatría.

Recuperado de <https://ladiaria.com.uy/salud/articulo/2021/8/la-pandemia-provoco-alteraciones-en-la-calidad-del-sueno-y-sintomas-de-depresion-y-ansiedad-en-ninos-y-adolescentes-segun-un-estudio-de-la-sociedad-de-pediatria/?display=amp>

Vásquez Echeverría, A. (2016). Manual de introducción a la psicología cognitiva.

Montevideo, Uruguay: UCUR.

## 8 ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Figura 2.1: Representación gráfica de la ubicación de instituciones privadas de educación inicial, primaria y secundaria dentro del radio de interés. ....	16
Tabla 2.1: Mapa de servicios sustitutivos ofrecidos por otros centros.....	19
Tabla 2.2: Precios proyectados de los servicios .....	20
Tabla 2.3: Cantidad de horas de ventas anuales proyectadas (horas facturables).....	26
Tabla 2.4: Capacidad operativa anual en horas del proyecto para los cinco años .....	31
Tabla 2.5: Ingresos operativos proyectados en pesos constantes del año 0 .....	32
Tabla 2.6: Cuadro de resumen de inversión de muebles y útiles en pesos .....	34
Tabla 2.7: Calendario de desembolsos para la incorporación de muebles y útiles. ....	35
Tabla 2.8: Necesidades e inversión en capital de trabajo en pesos constantes del año 0.....	36
Tabla 2.9: Presupuesto de compras (materiales) medidos en pesos constantes. ....	38
Tabla 2.10: Calendario de desembolsos correspondientes a compras de materiales en pesos constantes del año 0.....	39
Tabla 2.11: Presupuesto de gastos de administración en pesos constantes del año 0. ....	42
Tabla 2.12: Calendario de desembolsos correspondientes a gastos de administración en pesos constantes del año 0.....	42
Tabla 2.13: Determinación de impuestos y aportes .....	45
Tabla 2.14: Estado de resultados proyectado en pesos constantes del año 0. ....	47
Tabla 2.15: Cálculo de los márgenes de contribución ponderados de cada servicio. ....	48
Tabla 2.16: Cálculo del punto de equilibrio por año.....	48
Tabla 2.17: Relación Punto de Equilibrio / Capacidad .....	49
Tabla 2.18: Necesidades incrementales de inversión en activos fijos y capital de trabajo. ....	51
Tabla 2.19: Estado de flujo de fondos proyectado en pesos constantes del año 0. ....	53

Tabla 2.20: Calendario de desembolsos en pesos constantes del año 0.....	54
Tabla 3.1: Flujo de fondos en pesos constantes del año 0.....	57
Tabla 3.2: Análisis mensual e individual de ingresos netos obtenidos .....	58
Tabla 3.3: Variación de los indicadores .....	60
Tabla 3.4: Flujos de fondos de socios con proyecto .....	61
Tabla 5.1: Instituciones de educación privada de nivel inicial, primaria y secundaria .....	64
Tabla 5.2: Sitio web de los principales competidores .....	65
Tabla 5.3: Fuente de información de valores promedios de los muebles y útiles.....	65
Tabla 5.4: Amortización de Muebles y Útiles.....	66
Tabla 5.5: Fuente de información de valores promedios de los materiales. ....	66
Tabla 5.6: Retiros de las promotoras.....	67
Tabla 5.7: Flujos de fondos del proyecto en el escenario optimista .....	68
Tabla 5.8: Flujos de fondos del proyecto en el escenario pesimista .....	69
Tabla 5.9: Cotizaciones .....	69
Tabla 5.10: Tasas.....	70
Tabla 5.11: Bases y categorías .....	70
Tabla 5.12: Precio de Servicios .....	70
Ilustración 6.1: Inmueble a ser arrendado .....	71
Ilustración 6.2: Modelo Canvas de CEDCog.....	72
Ilustración 6.3: Servicios de gestión de redes sociales.....	73